

#### **CASO DE SUCESSO**

Vale – os benefícios da padronização de uma base de conhecimento

#### **BATE-PAPO**

Josivan Sabino, Coordenador de Atendimento e Suporte da Firjan

## SERVICE DESK É COM A RESOURCE

A Resource IT Solutions é uma integradora de TI 100% nacional que entende as necessidades dos clientes e por meio de múltiplas competências, entrega de soluções de TI orientada aos negócios para empresas de diferentes portes e segmentos.

A companhia tem mais de 2,5 mil colaboradores, mais de 300 clientes e 14 escritórios no Brasil, um no Chile, um na Argentina e um nos Estados Unidos. A Resource conta com um portfólio abrangente que inclui Consultoria, Soluções de Negócios e Otimização de TI.

Os serviços de Service Desk da Resource entregam:

- √ Flexibilidade e velocidade no desenho e implantação de projetos com base na ISO 20000 e ISO 27001
- ✓ Programa de formação para colaboradores e planos de carreira em TI
- Modelo operacional competitivo, inteligente e adequado às necessidades de cada negócio
- √ Tecnologia de ponta, ferramentas de atendimento e ITSM reconhecidos mundialmente
- ✓ Casos de sucesso em grandes empresas nacionais e internacionais



## **SUMÁRIO**

**04** CARTA DO EDITOR

05 CARTAS

06 BIBLIOTECA

**BATE-PAPO** Josivan Sabino, coordenador de Atendimento e Suporte da Firjan

12 CASO DE SUCESSO

#### **COLUNISTAS**

GESTÃO DO CONHECIMENTO, por Fernando Baldin O Início de Tudo

GESTÃO DE RISCOS, por Marcos Gomes

Gestão de Riscos no Service Desk com base nos Requisitos da ISO 27001

GERENCIAMENTO DE CONFIGURAÇÕES, por Ricardo Mansur A importância do gerenciamento de configurações

SUPORTE TÉCNICO, por Roberto Cohen

A eficácia do gestor está no comportamento do grupo

CENTRO DE SUPORTE, por Janilton Luz
Capacite seu Centro de Suporte

34 CAPACITAÇÃO, por Adilson Robes Capacitação: Analistas desenvolvem analistas

36 CONEXÃO INTERNACIONAL, por Greg Oxton

Avaliando o valor do Service Desk

38 HUMOR, por André Farias



20 MATÉRIA DE CAPA

Dê início à competição, elaborando um Request for Proposal (RFP) adequado

Capa: a foto de capa foi comprada do fotolia – www.fotolia.com. Autor: © zuchero. A Produção de capa é de Clovis Rolemberg.

### carta do **EDITOR**



#### Um convite à excelência

Mais do que um documento, do que um convite, Request for Proposal (RFP) é um material de extrema importância para a contratação do serviço, antes mesmo desta ser acordada. Isso porque, antes de tudo, ele serve para diagnosticar as necessidades da empresa e assim especificar os serviços desejados, as regras, os valores, as questões trabalhistas, entre outras. Esses detalhes são essenciais para que a contratante obtenha exatamente o que solicitou e que a prestadora forneça exatamente o que foi contratado dentro do valor estimado.

Na Matéria de Capa desta edição, a SupportWorld Brasil abordou quais são os principais itens que devem conter em uma RFP para que esta seja elaborada adequadamente, de acordo com as necessidades da empresa contratante. Contando com a participação de experientes profissionais do mercado, a matéria elucida as principais dúvidas sobre o tema, bem como apresenta dicas de como montar um documento ideal para a sua empresa.

Descubra também como gerenciar remotamente sua equipe de técnicos de suporte de campo de forma eficiente e eficaz, no nosso Bate-Papo com Josivan Sabino, coordenador de Atendimento e Suporte da Firjan.

Ainda nesta edição, exploramos, na editoria "Caso de Sucesso", a padronização da base de conhecimento da Vale, uma das maiores empresas do mundo.

E, por fim, falando em sucesso, com base no crescente número de congressistas presentes na Conferência & Expo Internacional HDI Brasil a cada ano, e por conta da falta de um fórum de debate exclusivamente relacionado a serviços de TI para o governo, levando em consideração as particularidades desse público, o HDI Brasil realizará a primeira edição do HDI EXPOGOV BRASÍLIA, no dia 28 de novembro de 2013. O evento, que será anual, contará com seis seções, sendo cinco palestras e um painel de debate, em que contaremos com a participação de palestrantes de empresas e órgãos públicos, como Petrobras, Caixa Econômica Federal e Ministério da Ciência, Tecnologia e Informação.

O HDI EXPOGOV terá também um espaço destinado a expositores que apresentarão novidades e soluções em tecnologias e serviços para ITSM.

Boa leitura!

Luiz Conto Luiz Couto

CEO do HDI Brasil

#### **CARTAS**



#### **Parabéns**

Gostaria de parabenizá-los por mais uma edição da Conferência HDI. O evento foi um sucesso, e as melhorias feitas pela organização agregaram muito aos que participaram. Parabéns e nos vemos em 2014. Fabio Abramides - Porto Alegre

#### Agradecimento

Fui convidada a participar da matéria de capa da edição 12 da revista SupportWorld.

Fiquei lisonjeada ao perceber que quase 100% da minha entrevista foi aproveitada. A matéria ficou muito boa. Aos meus olhos, foram feitas questões tão pertinentes que as respostas foram quase que o resumo de uma aula de Liderança.

Eunice Aboláfio – Consultora de Comportamento Organizacional – São Paulo

#### Opinião

Caros, infelizmente, não pude comparecer ao evento este ano, mas li a cobertura na revista SupportWorld e gostaria de parabenizar a todos por realizar um evento que só contribui para a melhoria do nosso setor.

Catharina Andrade – Manaus

#### **COMO ASSINAR A REVISTA?**

A assinatura da revista SupportWorld Brasil é feita por meio do site www.hdibrasil.com.br/revista. O custo da assinatura anual (6 edições) é de R\$ 69,90. Dúvidas, contate-nos pelo telefone: (11) 3071-0906. Agradecemos críticas e elogios enviados à redação da SupportWorld Brasil. Todas as mensagens serão lidas e contempladas para futuras pautas à revista. Envie sua mensagem ao e-mail redacao@hdibrasil.com.br ou ao site www.hdibrasil.com.br/revista. Também nos procure no Twitter, Facebook e Linkedin com o termo "hdibrasil" e interaja com os grupos do HDI na Internet.



#### SUPPORTWORLD BRASIL

www.hdibrasil.com.br/revista www.supportworld.com.br

#### ANO II - Nº 13 - EDIÇÃO AGOSTO / SETEMBRO 2013

#### **EXPEDIENTE HDI**

CEO: Luiz Couto luiz@hdibrasil.com bi Diretor-executivo: Thiago de Marco thiago@hdibrasil.com.br Gerente de marketing: Felipe Coelho felipe coelho@hdibrasil.com.br Analista de marketing: Mariana Pontes mariana@hdibrasil.com.br Coordenador de mídia e eventos: Dennis Velilla dennis.velilla@hdibrasil.com.br

> Gerente de conteúdo: Cintia Caputto cintia.caputto@hdibrasil.com.br Consultores:

Breno Lima breno@hdibrasil.com.br Pricyla Sanches pricyla@hdibrasil.com.br Financeiro-administrativo: Fernanda Araújo fernanda@hdibrasil.com.br Executivo de produtos: Arthur Grandi arthur@hdibrasil.com.br

#### EXPEDIENTE EDITORIAL

Editora: Natalia Gela – MTb 54.871 natalia@hdibrasil.com.br Maria Elisa Guedes redacao@hdibrasil.com.br Diagramação e criação: Clovis Rolemberg Jr. clovis@hdibrasil.com.br

#### PUBLICIDADE

Executivo de conta: Dennis Velilla dennis.velilla@hdibrasil.com.br

> Anuncie sua empresa! (11) 3071-0906

#### Assinaturas: como receber?

Preencha o formulário de assinatura em: www.hdibrasil.com.br/revista

Central de relacionamento HDI: (11) 3071-0906

#### Sobre o HDI:

Conheca mais sobre o HDI em www.hdibrasil.com.br Assine a newsletter com conteúdos relevantes para o seu dia a dia: www.hdibrasil.com.br

#### HDI Brasil

Rua Dr. Renato Paes de Barros, 714 - Cj. 74 Itaim Bibi – São Paulo/SP – CEP: 04530-001 Impressão: 3M PRODUÇÃO GRÁFICA Circulação: nacional Periodicidade: bimestral



A revista SupportWorld Brasil é uma publicação bimestral do HDI Brasil, sob a realização da Editora MidiaBooks Ltda., e contém artigos sob a licença da United Business Media (UBM). Os textos traduzidos desta edição contam com a autorização do HDI e da divisão a que pertence, TechWeb, do grupo UBM – United Business Media.

As opiniões dos artigos/colunistas aqui publicados refletem unicamente a posição de seus autores, não caracterizando endosso, recomendação ou favorecimento por parte do HDI Brasil ou quaisquer outros envolvidos nesta publicação. Todos os direitos reservados

#### Dicas de leitura...

#### AS 10 FACES DA INOVAÇÃO – Estratégias para turbinar a criatividade

Autores: Kelley, Tom; Littman, Jonathan

**Editora**: CAMPUS **Idioma**: Português

Apresentando as dez personalidades da inovação (colaboradores, diretores, contadores de histórias, etc.), Tom Kelley revela a cultura organizacional que faz da IDEO uma das empresas de design mais reconhecidas do mundo. Este livro mostra casos



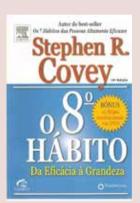
recentes de inovação – como da Scotch Tape, da 3M e do cinto de segurança three-point da Volvo – que deram certo e transformaram a trajetória de grandes empresas.

#### O 8.º HÁBITO – Da Eficácia à Grandeza

Autores: Covey, Stephen R.

Editora: Campus Idioma: Português

Os sete hábitos para as pessoas altamente eficazes continuam relevantes, mas Covey afirma que os novos desafios e a complexidade com que nos deparamos em nossas vidas e relacionamentos pessoais, em nossas famílias, em nossas vidas profissio-



nais e em nossas organizações são de uma ordem de grandeza diferente e exigem uma nova atitude mental, uma nova habilidade, um novo conjunto de ferramentas... um novo hábito. Esse 8.º Hábito é o de encontrar a própria voz e inspirar outros a encontrar a deles.

Há um anseio profundo, inato, quase inexprimível dentro de cada um de nós para encontrar a própria voz na vida. O propósito deste livro é dar ao leitor um mapa do caminho que o leve dessa dor e frustração à verdadeira realização, à relevância, ao significado e à contribuição no novo panorama de nossos dias, não apenas no trabalho e na organização, mas em toda sua vida.

Em resumo, ele o conduzirá até encontrar sua voz. Se o leitor assim quiser, também o levará a um grande aumento de sua influência, qualquer que seja sua posição, inspirando outros a quem prezamos, sua equipe e sua organização a encontrar suas vozes e aumentar várias vezes sua eficácia, crescimento e impacto. O leitor descobrirá que essa influência e liderança nascem da escolha, não da posição ou do status.

O DVD que acompanha o livro inclui uma série de filmes curtos, muitos dos quais mereceram prestigiados prêmios nacionais e internacionais, e permitirão ao leitor ver, sentir e entender melhor o conteúdo do livro.

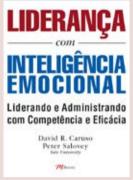
#### LIDERANÇA COM INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

Autores: Caruso, David R.; Salovey, Peter

Alberto

**Editora**: M.Books **Idioma**: Português

Em "Liderança com Inteligência Emocional", os autores mostram que a emoção não é apenas importante, mas absolutamente necessária para tomarmos boas decisões, agirmos de maneira otimizada na solução de problemas, enfrentarmos as mudanças e alcançarmos o sucesso.



Muitos creem que nossos maiores erros e deslizes se devem às reações que temos naqueles momentos em que as emoções tomam conta de nós.

A ideia deste livro é substituir a visão convencional das emoções por uma visão inteligente e eficaz.

Na obra, os autores descrevem uma hierarquia prática das habilidades emocionais, em quatro partes – identificar as emoções, utilizá-las para melhorar o raciocínio, compreendê-las e administrá-las –, e mostram como é possível mensurar, aprender e desenvolver cada uma delas de maneira integrada, resolvendo assim nossos mais complexos problemas no trabalho.

#### SEJA A PESSOA CERTA NO LUGAR CERTO

Autor: Ferraz, Eduardo Editora: Gente Idioma: Português

Muita gente está insatisfeita ou frustrada com sua vida profissional por não ter certeza de estar no lugar mais adequado e isso acontece com indivíduos em todos os estágios da carreira.

Pense bem: o que o faz ser diferente da maioria? Quais são suas caracte-



rísticas mais marcantes? Que ferramentas você possui para conseguir as coisas que almeja? O que gostaria de mudar?

Se você tem alguns desses questionamentos, este é o livro certo para respondê-los. Quando investimos em autoconhecimento, entendemos melhor quem somos e fica mais fácil decidir o que fazer e aonde queremos chegar. Compreender as forças inconscientes que nos dominam é um primeiro e grande passo para tomar decisões mais acertadas. Ao saber como funciona sua personalidade, será possível utilizar soluções práticas para se posicionar onde se sinta mais forte, seguro e produtivo.

Você receberá instruções muito claras de como aprimorar seus pontos fortes, administrar seus pontos fracos e terá uma experiência que dará novo rumo à sua vida profissional ao ajudá-lo a ser cada vez mais a pessoa certa no lugar certo!



OSMAR PETERSEN
CTIS



NANER BATISTA CTIS



WAGNER BRANDÃO PC SISTEMAS

2011/2012



THIAGO SOARES DE AZEVEDO
CTIS

2012/2013

MONIQUE FERNANDES
CTIS

## OS MELHORES DO ANO

Chegou a hora de reconhecer o bom trabalho de seus técnicos e analistas de Service Desk, Field Support, Central de Serviços Compatilhados (CSC) ou de qualquer outra operação de suporte a cliente.

O HDI convida os gestores para fazermos em conjunto o reconhecimento público de seus bons profissionais.

Inscreva seu talento nas categorias 'Melhor Analista de Suporte' ou 'Melhor Técnico de Campo' e utilize esse prêmio como uma forma de reconhecimento do bom trabalho que seu técnico vem realizando.

Inscreva-se pelo site www.hdibrasil.com.br/2014

Qualquer dúvida, entre em contato conosco: (11) 3071-0906 ou falecom@hdibrasil.com.br





### **GESTÃO REMOTA NO FIELD SUPPORT** O que fazer para tornar a distância irrelevante?

Por Natalia Gela

erir uma equipe pode ser uma tarefa complicada, ainda mais quando esta se encontra a metros, quilômetros de distância. Mas algumas ações podem contribuir para que a gerência seja eficaz e que os problemas sejam minimizados. Pode até aprimorar o desempenho dos colaboradores. E um dos principais pilares para isso é a comunicação entre o gestor e sua equipe, bem como entre os próprios colaboradores.

Neste bate-papo, o coordenador de Atendimento e Suporte da Firjan, Josivan Sabino, discorre sobre o tema, explicando quais são as melhores ferramentas e ações para uma gestão remota de técnicos de suporte de campo de sucesso.

**Boa leitura!** 

Quais as dificuldades de fazer a gestão de colaboradores de Field Support alocados em filiais e que não possuem contato pessoal diário com seu gestor?

As dificuldades são muitas, visto que a maior parte do relacionamento entre o gestor e o colaborador é virtual. Destaco, entretanto, as pressões que o colaborador sofre pelo cliente, já que aquele vivencia mais a cultura deste do que a de sua organização originária; estabelece relacionamentos muito próximos no meio de sua atuação que podem induzi-lo a ir de encontro aos processos e aos procedimentos elaborados e estabelecidos pela

gestão a que pertence. Do ponto de vista do colaborador, ressalta-se, sobretudo, a ausência presencial do seu líder, ensejando eventuais embaraços na dinâmica de troca, discussão e sugestão, face a face, das soluções para questões que emergem no dia a dia. Assim, para se ultrapassarem tais dificuldades, tem, o gestor, de se fixar nas seguintes predisposições: a sua disponibilidade instante às solicitações de apoio e suporte aos colaboradores; o estímulo à comunicação permanente a empreender junto de todos da equipe remota; aplicar-se a insuflar ânimo contínuo ao espírito de corpo que cimenta a equipe que orienta e a adoção de metodologias de controle e aferição sistemática da atuação de cada colaborador.

#### A gestão baseada na cobrança de resultados funciona?

Em uma equipe de Field Support, os indicadores de cotejo, o modo de operação, as metas realistas e os resultados almejados, devem ser muito claros e objetivamente delineados e definidos, tanto ao líder como à equipe, já que se constituem em norte para que no dia a dia não se perca a mira do alvo. A gestão com tal propósito, e nesses moldes, será

proficiente se cada colaborador souber o que dele se espera e de como o trabalho pelo qual está incumbido de desenvolver será monitorado e avaliado.

## Como fazer com que a cultura corporativa reflita nos colaboradores independente de sua localização física e geográfica?

Esta para mim é uma questão crucial dentre as fundamentais. Com ela me deparei assim que me foi dado gerir equipe de Field Support, em que a maior parte de seus componentes estava alocada em clientes remotos. Como já antes referi, é necessário manter um elo forte com e entre os colaboradores, para desta forma aproximar o que é apartado pelo distanciamento físico imposto pelas circunstâncias funcionais. No modelo de gestão que construí, o fortalecimento desse vínculo perpassa as premissas já antes ditas: disponibilidade para a equipe e comunicação incessante.

Reforço esses laços promovendo encontros periódicos com toda a equipe e fazendo eu mesmo palestras de motivação. Por meio delas, passo os valores da empresa e sempre destaco princípios que tenho por fundamentais: comportamento ético, equidade e proatividade. Quando o próprio gestor assume tal iniciativa e a mensagem soa coerente com a sua atuação e também espelha as práticas ou o código de conduta implantado no seio da empresa, a equipe tende a modelar postura idêntica, firmando-se a coesão e o espírito de corpo por meio de padrões elevados.

No tocante à disponibilidade do gestor e à comunicação permanente deste com a equipe, constituem-se elas em elementos suplementares que congregam a disseminação da cultura da sua corporação e a percepção de pertencimento, vez que desta forma o colaborador se sente mais seguro de suas ações e percebe que tem o respaldo da empresa que na ponta representa. Assim é que eu, quando não posso atender o colaborador, por motivo fortuito e de força maior, logo que posso, retorno e lamento pelo impedimento, utilizando meios de comunicação, não importando qual, seja telefone, SMS, e-mail, softwares de mensagens instantâneas - Lync, Skype, Google Talk, etc.

#### Existe um perfil adequado de colaborador para trabalhar sem a figura do

#### gestor diariamente por perto, ou qualquer pessoa pode desenvolver esta capacidade?

É necessário que o gestor tenha claro para si, e saiba definir, o perfil do profissional que deseja para sua equipe, indicando as competências tanto técnicas como comportamentais: o hardskill e o softskill. Em se tratando de colaborador a integrar equipe remota de Field Support e em relação às competências comportamentais, as mais necessárias me parecem ser as seguintes: a autogestão, que é a capacidade do colaborador gerenciar suas atividades, sua rotina, enfim, sua carreira; a **iniciativa** e **proatividade** para resolver os problemas que não estão listados nos scripts e propor soluções; a comunicação – oral e escrita – já que o colaborador se relacionará in loco com o cliente. Acredito que todas as competências possam ser desenvolvidas, sejam elas comportamentais ou técnicas. A decisão de investir nelas caberá ao gestor e/ou à organização. Abordo essa questão num artigo publicado no site do HDI – Softskill ou hardskill no field support: um dilema visto à feição de Ser ou Não Ser.

## No caso específico do Field Support, muitos gestores têm dificuldade em fazer com que seus técnicos sigam procedimentos e processos, suportando a pressão "do jeitinho" de clientes que estão em contato diariamente com eles. Fale um pouco sobre o tema.

O jeitinho brasileiro é uma faceta de nossa cultura que, como tudo, apresenta um lado luz e outro profundamente sombra. A parte positiva é aquela que se reveste de algo que é característico de nossas idiossincrasias: conseguimos ser maleáveis e flexíveis, entendemos as necessidades dos clientes e buscamos soluções personalizadas. Já o aspecto negativo sobressai quando se descamba para a leniência, quando as normas e regras passam a ser acintosamente afrontadas, os padrões e os procedimentos são burlados e há a busca de privilégios pessoais indevidos e indecorosos. O antídoto para a face sombra do jeitinho brasileiro. no âmbito das ações de uma equipe de Field Support, exige dois ingredientes que destaco: o monitoramento sistemático das atividades de cada técnico; a interação informativa e constante com os clientes, tanto pelo gestor da equipe de Field Support, por meio da apresentação

dos processos de atendimento, dos números e dos resultados aferíveis, como por parte do técnico de campo, no curso de suas atividades cotidianas.

#### Como garantir a padronização de processos e procedimentos sem prejudicar a satisfação do cliente?

Para que a padronização de processos e procedimentos não afete o grau de satisfação dos clientes, a sua divulgação clara e persuasiva se fará necessária para se angariarem adesões. Outro tanto poderá se alcançar personalizando, quando possível, processos e procedimentos e construindo acordos de níveis de serviços com o cliente.

#### Como fazer com que o colaborador remoto mantenha o sentimento de fazer parte da equipe de suporte, mesmo estando a distância?

Afora tudo o que já se disse anteriormente a respeito da consolidação do espírito de corpo para cimentar os vínculos entre os colaboradores que integram uma equipe remota de Field Support, sempre cabe ao gestor usar o sentido de oportunidade para cingir sempre ainda mais tais laços. E essas ocasiões se apresentam frequentemente já que o técnico de campo, que está longe do gestor, desenvolve, cria e participa de várias atividades de forma bastante autônoma. Logo, de suas experiências, sempre há muito que colher em contribuição para a equipe de que faz parte. Quando tal ocorre, ao se incorporar o conhecimento desenvolvido por ele transformando-o em processo a seguir pelos demais, propiciando que o mesmo treine seus colegas, se promove, a um lado, a integração da equipe e, de outro, a autoestima funcional do colaborador que ensejou a inovação a sistematizar.

Por outro viés, é papel intrínseco a desempenhar pelo gestor, sempre que possível, incluir o colaborador na tomada de decisões, delegar tarefas que possam agregar valor à própria equipe e dar visibilidade, para a organização e aos clientes, do trabalho desenvolvido por cada um deles.

#### Como a tecnologia pode auxiliar na gestão de colaboradores remotos?

A tecnologia é uma excelente aliada. Ela encurta a distância ao permitir a comunicação imediata, seja por meio do velho e bom telefone, dos softwares de mensagens instantâneas, de torpedos e até das redes sociais, além do próprio e-mail. Amplia a comunicação por permitir reuniões por telefone, com ou sem vídeo. Por outro lado, no portal corporativo é possível adicionar vários itens como: o software de gestão de chamados, o sistema de Avaliação de Desempenho, a Base de Conhecimento e os Indicadores, que ficam disponíveis para toda a equipe, independentemente de onde se encontre o colaborador.

#### Em sua opinião, qual seria o modelo ideal para a prestação de serviços de Field Support: outsourcing ou insourcing?

O modelo ideal depende muito do negócio que está sendo suportado e da característica do atendimento exigido pelo cliente. Se o cliente se basta em ter seus problemas técnicos resolvidos por um fornecedor com seus processos definidos, fechados e eficazes, o outsourcing funciona muito bem. Mas se o cliente espera que, além de resolver os problemas técnicos, a equipe de atendimento seja inovadora, referência de TI, se adapte totalmente à cultura da empresa, o insourcing pode ser a melhor solução. Hoje trabalho com os dois modelos: a minha equipe é formada por colaboradores estritamente vinculados à empresa, mas temos serviços que são terceirizados. As duas equipes convivem muito bem e os resultados da produtividade de ambas se complementam em harmonia com a integração constatada.

#### Quais habilidades um gestor tem de ter para gerir seus técnicos de campo alocados em outras localidades?

Resumiria as habilidades às seguintes, que me parecem essenciais: capacidade agregadora e de se fazer onipresente embora não ubíquo, com urbanidade, assertividade, equidade provida de capacitação técnica e efetiva aptidão gestora, sobretudo de pessoas.

#### Como identificar se o gestor está realmente fazendo o papel de líder de seus colaboradores a distância?

Por meio de Pesquisa de Satisfação efetuada junto dos clientes e com a equipe. Nas discussões do Field Advisory Board do HDI Brasil, aquela se apresenta como uma das principais ferramentas para aferir e tomar o pulso da capacidade gestora e das soluções implementadas. Assim é, com efeito, porque ela desnuda e demonstra não só os acertos como os equívocos e as deficiências do atendimento prestado, bem como o grau de aprovação dos clientes e dos liderados. Se constitui, desse modo, em radiografia que permite delinear diagnósticos e formular receituários corretivos saneadores.

Para além disso, há ainda a adoção da Avaliação 360 graus, metodologia menos eficaz por não garantir o anonimato do avaliador.

#### Qual a importância da comunicação em um cenário de colaboradores a distância? Como ela prejudica a relação entre o gestor e o colaborador.

Eu costumo dizer para minha equipe que a comunicação é fulcral. Se não conseguirmos nos entender na comunicação estabelecida e se permitirmos que os ruídos e os mal-entendidos contaminem a compreensão do sentido efetivo da mensagem transmitida, então fada-se ao fracasso o modelo de interação profissional eleito, até porque é a distância. Por isso, afino a minha comunicação com a equipe, para a tornar mais inteligível. Explico-lhes o meu estilo de comunicar: muitas vezes sem rodeios, objetivo, direto ao ponto, por uma necessidade de otimização do tempo; outras vezes mais receptor que transmissor. Mas sempre esclareço que não há de perder tempo na interpretação das entrelinhas, já que não sou dado ao uso de subterfúgios, nem eufemismos ao comunicar-me.

A comunicação virtual, por maior atenção e cuidado que se tenha, é de fato sempre mais deficiente que a presencial, pois não explora do receptor todas as suas características inatas de apreensão, visual, auditiva ou cinestésica. Daí que, uma forma de compensar essa lacuna, por sua natureza ainda quase intransponível, é indispensável realizar as reuniões periódicas com a presença de toda a equipe e as visitas aos clientes.

## Fale um pouco sobre o modelo de Liderança de Retaguarda citado em sua palestra na Conferência & Expo Internacional HDI Brasil 2013?

O modelo de gestão a distância de equipes remotas que desenvolvi é baseado

no conceito de liderança de retaguarda. Esse conceito foi criado pelo líder sul-africano Nelson Mandela e recentemente exposto de forma sistematizada pela prof<sup>a</sup> dr<sup>a</sup> Linda Hill, de Harvard.

A liderança de retaguarda se baseia no paradigma do líder "que cria um contexto capaz de fazer com que a equipe se autogerencie". Assim, esse tipo de relacionamento proporciona a construção de uma rede que faz as pessoas se sentirem confortáveis para se expressar e compartilhar entre si novas perspectivas.

Entendo que é exatamente esse papel do gestor de equipes remotas. Ele não está à frente da equipe e em todos os lugares ao mesmo tempo, mas precisa construir uma relação de proximidade e confiança. Portanto, não sendo ubíquo faz, não obstante, onipresente. Assim, esse líder posta-se na retaguarda, criando as condições, buscando os recursos para que sua equipe trabalhe, suportando a mesma, facilitando a comunicação interpares, com as outras equipes e os clientes.

#### Quais as vantagens para o negócio, colaborador e ao próprio gestor em implantar esse modelo? Por quê?

As vantagens são consideráveis: o negócio terá uma equipe extremamente motivada, comprometida, focada na resolução dos problemas, adaptável e com autonomia para criar e implantar soluções; o colaborador verá seu trabalho reconhecido, saberá que suas soluções, ideias e sugestões serão valorizadas e reconhecidas e o gestor, ao se empenhar em conseguir criar as condições de trabalho para sua equipe, terá o reconhecimento da mesma, saberá o que esperar de cada um e terá a certeza do dever cumprido.

#### Qual o papel da Gestão do Conhecimento nessa situação?

Afirmei acima que a equipe de campo desenvolve novas soluções o tempo inteiro. Assim, transformar esse conhecimento tácito em conhecimento explícito para compartilhá-lo com toda equipe é papel consagrado pela Gestão do Conhecimento. A fim de alcançar esse desiderato, estabeleci como meta para minha equipe de Field Support, em 2012 – repetindo-a agora em 2013 –, a elaboração de procedimentos para alimentar a nossa base de conhecimento.

Paralelamente e além da elaboração de determinada quantidade de procedimentos, meta estabelecida para todos os técnicos(as), incumbiu-se a dois deles, treinados no curso de KCS do HDI, que se desempenhassem como validadores e publicadores dos documentos.

Em 2012, primeiro ano, teve-se uma adesão de 80% da equipe e este ano almeja-se chegar aos 100%, fornecendo informações para uma base de conhecimento que possui mais itens específicos à equipe de suporte de campo.

Vale notar que a adesão dos técnicos mais jovens foi de 100%, já que muitos se moldaram e nutrem a *cultura do compartilhamento* devido ao uso das redes sociais.

Quais as ferramentas importantes para que o gestor tenha sucesso em relação ao desempenho dos colaboradores a distância (Reuniões periódicas, Feedback, Avaliação de Desempenho e Recompensa)?

Antes de falar das ferramentas, gostaria de falar das *premissas do modelo* que criei, visto que as ferramentas é que lhes dão o suporte operacional. Quando me deparei com o desafio de liderar uma equipe remota, recorri à literatura especializada e não encontrei nada muito direcionado a este tipo de gestão. Então defini as seguintes *premissas*:

**Líder disponível** – como líder deveria estar totalmente disponível para a equipe.

**Processos** – toda atividade passada para a equipe seria dentro de um processo mapeado e divulgado, com o intuito de padronizar e dar identidade ao trabalho e ao grupo.

*Comunicação* – item-chave na gestão a promover e a manter por todos os meios possíveis.

**Motivação e gregarismo** – desenvolvimento de ações para integrar e manter a equipe motivada e unida.

*Controle* – estabelecimento de ferramentas de controle/monitoramento das atividades. **Pesquisa de satisfação** – para mensurar o serviço prestado, a equipe e o gestor.

Portanto, as *ferramentas* adotadas que dão suporte às premissas antes citadas são:

Processo seletivo – com as competências bem definidas, aplicação de testes e pontuação para tornar o processo mais equânime e objetivo, feito em parceria com o RH da empresa. Reuniões – quatro modelos de reuniões, a saber: reuniões de alinhamento que possuem um aspecto mais gerencial com toda a equipe; reuniões de soluções mensais com parte da equipe e focadas na busca de soluções; reuniões relâmpago a qualquer momento, virtuais, presencias ou mistas, para tratar assuntos específicos; e, por fim, reu-

niões por demanda com um só membro da equipe, solicitada por mim ou por ele.

Feedback – constantes, imediatos e tempestivos, positivos ou negativos. Na ocorrência de fato positivo ou negativo, dar o feedback ao colaborador ou à equipe. Percebo que a maioria dos gestores não sabe o potencial desta ferramenta.

**Portal** – concentração, num único local, de boa parte da comunicação que é passada para a equipe, facilitando assim a busca e a troca da informação.

Avaliação de desempenho – utilização da ferramenta de avaliação de desempenho da empresa para desenvolvimento das competências da equipe.

Recompensa e promoções — um dos maiores erros de qualquer gestão é não recompensar nem promover os profissionais de sua equipe, não demonstrando reconhecimento, nem lhes dando sentido de pertencimento e expectativa de carreira. Fazer isso ou, pior, aquinhoando quem nada contribuiu para os resultados obtidos, é dizer para as pessoas que elas não são valorizadas pelo seu contributo efetivo. O gestor que assim proceder não terá condições de cobrar resultados da equipe e o ciclo de desagregação e insatisfação plantado só fará crescer a rotatividade na mesma.





#### Os benefícios da padronização de uma base de conhecimento

#### Por Natalia Gela

s números da Vale são impressionantes. Presente nos cinco continentes, é uma das maiores mineradoras do mundo e a maior produtora mundial de minério de ferro e pelotas. E na área de TI não é diferente. São 100 mil usuários espalhados por 25 países no modelo Single Point of Contact (SPOC), gerando cerca de 70 mil chamados por mês, oito grandes Outsourcers de segundo nível e mais de 500 sistemas suportados. Além de uma gerência de Service Desk responsável pelos três sites de atendimento no mundo e pelas áreas de Knowledge Base - base de conhecimento com scripts para atendimento de 1.º nível; Incident Management - ciclo de vida do incidente e processos de escalonamento; Service Request - catálogo de serviços de TI; IT Projects Focal Point – suporte à transição para produção de novos projetos de TI; Ongoing Operation – operação dos três desks globais (Brasil, Canadá e Malásia).

De forma a atender toda essa demanda. a empresa optou por terceirizar a sua operação de Service Desk (tendo sua gestão baseada em níveis de serviços), bem como criar e manter uma base de conhecimento. "Com tal estrutura, não seria possível realizar um atendimento adequado aos nossos usuários sem a existência de informações estruturadas em uma base de conhecimento. Além disso, a utilização dessa base possibilita resolver vários incidentes no primeiro nível, reduzindo custos operacionais e aumentando a satisfação do usuário final", explica Breno Augusto Klein Magnago, Service Desk Global de TI na Vale. Para ele, o Service Desk só consegue passar a informação e atender os usuários com uma base de conhecimento de qualidade. "A padronização nos possibilita uma maior agilidade no atendimento, facilitando a busca de informações pelo agente do Service Desk, pois elas estão posicionadas no mesmo local dentro dos scripts."

#### **Benefícios**

Sobre as melhorias que ocorreram após a sua implantação, Magnago conta que elas ficaram bem evidentes nos indicadores de First Call Resolution (FCR) e Average Handle Time (AHT), o que ocasionou a melhoria no serviço prestado pelo Service Desk. "Tivemos grande incremento no FCR nos primeiros dois meses após a finalização da implantação do projeto de padronização da base de conhecimento. Houve aumento de 8,4% na resolução em primeiro nível, o que representou mais de 3.500 chamados/mês (que anteriormente eram enviados para o segundo nível, com um tempo médio de atendimento (SLA) de 40 horas e que passaram a ser resolvidos durante a ligação com o usuário em, aproximadamente, oito minutos)."

Com o aprimoramento da operação, os custos diminuíram. Magnago conta que a resolução dos chamados referentes a suporte e dúvidas de sistemas no primeiro nível evitou que estes fossem escalonados para as áreas especialistas e, com isso, diminuiu o custo do suporte desse time. "Para alguns sistemas, o incremento da resolução em 1.º nível chegou a 50%. Diminuímos o AHT em 1 minuto, o que representou economia de mais de 1.100 horas mensais de nossos usuários que, com esta maior agilidade na resolução dos chamados, puderam focar no negócio da empresa." Para Magnago, o processo de transição para entradas de novos projetos de TI em produção também foi beneficiado. "Pois os times de projetos possuem conhecimento exato do que tem de ser entregue para a área de Service Desk."

#### **Implantação**

O conceito de base de conhecimento vinha sendo utilizado na Vale desde 2000, porém, foi a partir de 2010 que passou a ter scripts em mais de um idioma. E dessa forma, bem como a necessidade de melhoria nos indicadores do Service Desk, Magnago explica que se mostrou indispensável fazer uma reestruturação para se adequar à globalização do suporte. "Tivemos de trabalhar com equipes de diferentes culturas e trabalhando em diversos fusos horários, o que gerou uma maior complexidade no processo de comunicação. Devido ao fato de estarmos criando um padrão global de base de conhecimento, existiu a preocupação em atender a todos os times de TI das diferentes localidades, porém sem tirar o foco da padronização."

Para obter uma base de conhecimento eficiente e eficaz, foi preciso mudar a cultura de sua utilização. O processo de implantação ocorreu de forma gradual, em que foi feito um piloto com um grupo selecionado de agentes. De acordo com Magnago, foi possível realizar métricas e comparar os resultados do modelo anterior com os do novo, bem como fazer ajustes antes de disponibilizar o novo padrão para toda a operação do Service Desk.

#### Adaptação

Diferentemente do que costuma acontecer quando ocorre alguma mudança na empresa, os colaboradores da Vale não apresentaram resistência no processo de adoção da nova base. Isso porque, segundo Magnago, os objetivos tanto da Vale quanto do prestador de serviços de Service Desk estavam bem alinhados. "Estava claro que a adoção de uma nova base de conhecimento padronizada traria benefícios para todas as partes."



Olhando para os técnicos, o grande motivador foi a existência de um padrão, uma vez que este serve como um guia ao analista, direcionando-o passo a passo a criar novos itens para solução em primeiro nível. "Essa necessidade foi bastante disseminada durante o processo de reestruturação da base de conhecimento e continuamente reforçamos esta necessidade com o apoio dos pontos focais dos times de suporte de segundo nível."

Já do ponto de vista do usuário, eles puderam perceber que mais chamados estavam sendo resolvidos durante a ligação e de forma mais rápida, pois era possível localizar as informações necessárias para o atendimento. De acordo com Magnago, isso gerou uma melhora nos indicadores de FCR (First Call Resolution) e AHT (Average Handle Time) e consequentemente nos indicadores de pesquisa de satisfação respondidos pelos usuários.

#### **Obstáculos**

Mas como em toda mudança, existem barreiras a serem enfrentadas. E um dos principais problemas defrontados pela Vale foi a alocação de um Ponto Focal para assuntos relativos à base de conhecimento na própria estrutura de cada Outsourcer de suporte de segundo nível, já que isto não foi orçado de início. "O time formado por esses pontos focais foi responsável por garantir o padrão e a qualidade técnica do conteúdo dos scripts. Mesmo sendo pontos focais de diferentes empresas, localidades e culturas, tiveram de seguir o novo proces-

so de publicação de artigos e disseminar o novo padrão de base de conhecimento junto às suas equipes internas."

Magnago ainda conta que tiveram de lidar com outra situação: a criação do padrão de artigos de base de conhecimento, pois deveriam apresentar uma melhor qualidade no serviço prestado sem gerar complexidade elevada de gestão do processo e na obtenção da informação. Ele conta que o padrão deveria ser simples, de forma que as informações fossem localizadas de maneira rápida e fácil e ainda deveria ser aceito por todos os times de suporte.

A fim de resolver essas questões, foram feitos trabalhos junto aos times de suporte de segundo nível para que estes se empenhassem em melhorar a qualidade/ padronização do conteúdo dos scripts e, assim, conseguissem como retorno a solução de alguns problemas de atendimento, como: insuficiência de informação nos chamados, direcionamento errado e falta de padrão no preenchimento dos chamados. "Além desses benefícios, eles também teriam melhores condições de atenderem aos SLAs contratados. A fim de tratar o obstáculo da padronização, fizemos um workshop para discussão e validação do processo e do novo padrão de artigos, criamos casos reais, simulando a utilização do novo padrão com os times de segundo nível. Foi também um passo importante a fim de integrar as equipes e avançar no processo de revisão de toda a base de conhecimento para adequação ao novo padrão."



Por Fernando Baldin

m dos livros mais importantes sobre gestão do conhecimento nas empresas foi escrito por dois autores japoneses: Ikujiro Nonaka e Hirotaka Takeuchi, com o título "Criação de Conhecimento na Empresa".

Apesar do título estar longe de ser o mais criativo, certamente essa obra é memorável, sendo presença certa em qualquer artigo ou prática voltada à colaboração do conhecimento. Por meio de uma série de estudos, pesquisas e estudos de casos, os autores mostram como algumas empresas atuam para difundir o conhecimento em suas organizações. Como resultado desse, os autores desenvolveram o conceito de espiral do conhecimento. A ideia é de que o conhecimento seja repassado entre as pessoas em quatro etapas, que ocorrem continuamente, por isso a ideia de uma espiral.

As etapas sugeridas por eles foram:

#### I SOCIALIZAÇÃO

Ocorre quando há interação entre indivíduos que, de alguma forma estimulados, passam a compartilhar seus conhecimentos, suas habilidades, suas experiências, suas ideias, suas percepções, etc. Acontece normalmente por meio das conversas do dia a dia.

#### I EXTERNALIZAÇÃO

Quando o indivíduo expressa seu conhecimento em uma linguagem escrita ou em alguma representação (por exemplo: gráficos, símbolos ou outros recursos) de forma que se consiga passar este seu conhecimento a outro indivíduo dito receptor.

#### I COMBINAÇÃO

Quando os conhecimentos explícitos existentes podem ser combinados para

gerar um novo conhecimento. Isso pode acontecer quando indivíduos combinam ou trocam conhecimentos por meio de bases de conhecimento, documentos de texto, e-mails, reuniões ou documentos.

#### I INTERNALIZAÇÃO

Após realizar várias vezes um determinado procedimento, acabamos por saber executá-lo, independente de acessar a documentação, internalizamo-nos, transformando em conhecimento tácito ou 'know-how', que futuramente deverá ser colocado em documentos visando facilitar a transferência para outras pessoas.

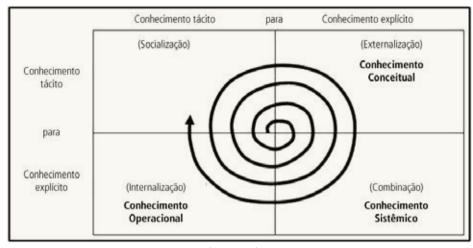
#### A ESPIRAL DO CONHECIMENTO

Entender essa dinâmica permitirá a você captar e estruturar o conhecimento com foco em melhorar a experiência do seu usuário junto aos processos de suporte. (Ver figura 1)

#### OK, MAS COMO USAR O CONHECI-MENTO NO DIA A DIA?

Vamos agora restringir nossa conversa à gestão do conhecimento nas centrais de suporte. Com base no que vimos, temos a capacidade de atendimento da equipe de Service Desk.

Então surgiu a prática do Knowldege Centered-Support (KCS), em bom português – Suporte Centrado no Conhe-



(Figura 1)

de adicionar dois grandes fatores:

- O conhecimento é o maior ativo das Centrais de Suporte;
- É o ativo menos gerenciado pelos processos atuais.

Por conta da "não" gestão sobre esse ativo, na década de 90, algumas empresas da Indústria de TI viam suas operações aumentarem em custo, sem o mesmo acréscimo em performance. Entre essas empresas, estavam os grandes fabricantes de TI e software do mundo que, face a essa realidade, decidiram se unir na busca para moldar uma operação de suporte que permitisse:

- Padronizar o atendimento ao cliente: Padronizar a resposta frente aos vários canais que os clientes possam pedir suporte sempre foi um grande desafio às centrais de atendimento, sejam elas técnicas ou não.
- Atender problemas mais complexos da organização: Permitir que, com o crescimento do volume do suporte, seja viável atuar com pessoas de um menor nível técnico, suportando incidentes de alta complexidade. Exemplo: permitir que o Service Desk atue sobre incidentes referentes ao uso dos sistemas de gestão da empresa, avaliando regras de negócio e diminuindo o tempo de restauração do serviço para o usuário final.
- Reduzir o tempo de resposta para o usuário: Assim atingimos o objetivo de atender o usuário de uma forma mais rápida, reduzindo custos e aumentando

cimento – uma metodologia de gestão do conhecimento voltada para Centrais de Suporte. O KCS possui modelos de como fazer e não somente indicações de "o que deve ser feito". Isso é uma grande diferença quando falamos em buscar resultados reais para nossas equipes.

#### **CONCEITOS IMPORTANTES**

O KCS traz alguns paradigmas interessantes a serem incorporados à operação. Tenho certeza de que todo profissional cuja carreira foi feita na área de suporte técnico, certamente, já passou por alguma iniciativa de gestão do conhecimento. No entanto, ao nos aprofundarmos nesse assunto, percebemos porque essas iniciativas muitas vezes fracassam. Um dos conceitos-chave do KCS é que é a demanda que deve definir o que deve ser externalizado, ou seja, registrado na base. Só esse conceito já traz uma grande luz sobre os erros do passado (pelo menos para mim). O foco não é em controlar a quantidade de documentos, mas sim garantir que o conhecimento existente será de fato utilizado.

#### MUITO ALÉM DA BASE DE CONHE-CIMENTO

Gestão do conhecimento não é uma atividade a mais que faremos para dar suporte técnico, mas será a forma pela qual iremos realizar o atendimento de Service Desk.

Muito além de uma base de conhecimento, o foco do KCS é mudar o papel de toda a cadeia de suporte, sendo todos vistos como possíveis contribuidores e revisores do conhecimento. Não é uma diferença hierárquica, mas sim de papéis e responsabilidades perante o maior ativo da equipe: O Conhecimento.

Ao adotar um modelo de Suporte Centrado no Conhecimento, uma das grandes mudanças é a forma como iremos reconhecer os membros da equipe. Ao contrário do modelo tradicional voltado a valorizar as diferenças entre os membros, seja de conhecimento, atitude ou comportamento, no KCS, o foco não é mais no indivíduo, mas sim na equipe; partindo do pressuposto que a base representa o conhecimento coletivo da operação, passamos a valorizar muito mais aquele que compartilha do que o técnico que só executa.

O foco deixa de ser na capacidade do indivíduo e sim em sua participação para melhorar o desempenho de todos.

#### **MENSAGEM FINAL**

O modelo de suporte técnico que temos hoje foi idealizado na década de 80. Passados mais de 30 anos, o caminho é redefinirmos não somente o papel da Central de Serviços, mas também seus métodos de atuação, e somente realizando uma mudança real, iremos receber o reconhecimento como uma área estratégica de apoio aos negócios.

Desejo Sucesso e Sorte!

Fonte: iMasters.com.br URL: http://bit.ly/Espiral\_do\_Conhecimento



#### Sobre o autor

Formado em Relações Públicas com especialização em Administração de Empresa, Certificado ITIL Expert e HDI KCS – Knowledge Center Support,

sendo autor do livro "Revolução Invísivel" que introduziu o conceito de gestão MEFOS no mercado de Serviços.

## **Gestão de Riscos** no Service Desk com base nos Requisitos da ISO 27001

**Por Marcos Gomes** 



s serviços de TI têm o propósito de suportar e aumentar os resultados de negócio da empresa e entregar os benefícios esperados em relação à Utilidade e Garantia que representam o valor do serviço.

Devido à dinâmica do negócio e às características dos serviços (simultaneidade, perecibilidade, intangibilidade e variabilidade), a dificuldade em identificar, acordar, implantar e suportar os serviços que garatam à satisfação dos clientes e usuários é um desafio diário para a Gestão de Serviços de TI.

Esse cenário exige que os prestadores estejam preparados com processos maduros que consigam suportar a estratégia, o desenho, a transição e a operação do serviço. Portanto, os riscos relacionados a serviços e informações devem ser continuamente gerenciados, a fim de entregar

os requisitos acordados de capacidade, disponibilidade, continuidade, integridade e confidencialidade dos serviços.

A Segurança da Informação tem o papel de garantir a proteção do negócio contra as diversas ameaças e vulnerabilidades envolvidas durante a prestação de serviços, a fim de reduzir os danos ao negócio e maximizar as oportunidades e os resultados de negócio.

O apetite de riscos e a cultura da empresa devem ser considerados durante a implantação desse processo e servirão de entrada para a tomada de decisão durante o tratamento dos riscos.

#### Exemplos de danos de riscos concretizados:

- ◆ Perda de clientes e aplicação de penalidades devido a quebras contratuais.
- ◆ Danos na imagem e reputação da empresa.
- ◆ Aumento do custo da prestação de serviços (volumetria e impacto das falhas, ineficácia dos processos, custo do seguro da empresa).
- ◆ Vazamento/ Divulgação não autorizada de informações confidenciais.
- ◆ Indisponibilidades não previstas do serviço, Data Center, Links.

A fim de evitar ou reduzir o impacto na concretização desses riscos, as empresas devem identificar as vulnerabilidades e ameaças que podem ser exploradas e realizar o tratamento contínuo desses riscos.

É importante entender que os riscos precisam ser mapeados e tratados em toda a empresa, isto é, desde o momento da sua venda até a sua operação. Além disso, um risco deve ser continuamente monitorado, pois o surgimento de novas tecnologias, a alteração do apetite de riscos da empresa influenciam no nível de risco e em seu tratamento.

Portanto, vamos entender a estrutura e a metodologia de riscos oferecidas pela ISO 27001 de Segurança da Informação e a ISO 27005 de Gestão de Riscos que auxiliam no desenho e na implantação deste processo de maneira eficaz e conforme os requisitos e as melhores práticas globais.

#### Metodologia de Gestão de Riscos:

A metodologia utilizada para implantação da Gestão de Riscos é o PDCA, conhecido também como Ciclo de Deming, dividido em 4 fases: (ver figura 1).

#### **♦** Planejar

Definir os objetivos, resultados, processos e políticas para atingir esses requisitos; caso eles sejam alterados, o planejamento deve ser refeito, a fim de atingir os novos objetivos e resultados.

#### **♦** Executar (Do)

Implementar e operar a política, o processo e os procedimentos por meio das atividades desde a identificação até o aceite do risco residual.

#### **♦** Checar

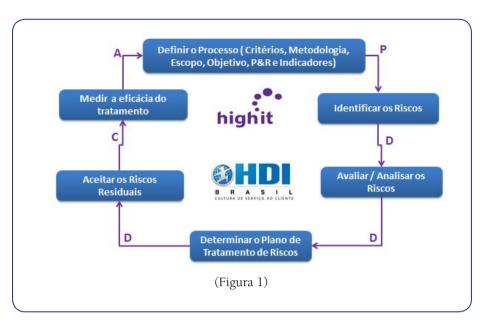
Verificar se os objetivos e resultados foram atingidos e se os riscos continuam aceitáveis

#### ◆ Agi

Tomar as ações corretivas e preventivas a fim de manter os riscos em níveis aceitáveis e o processo efetivo (eficaz e eficiente) em relação aos resultados do processo, dos auditores e dos indicadores.

#### Objetivo da Gestão de Riscos

Garantir o controle dos riscos por intermédio de uma metodologia reproduzível, a fim de mitigar o impacto e a probabilidade do risco para atingir os resultados esperados da empresa (em relação a falhas, custos, multas, imagem e continui-



dade do negócio), por meio dos controles de segurança até o nível aceitável de risco.

#### Escopo da Gestão de Riscos

O escopo desse processo é vital para garantir a eficácia da Gestão de Riscos, é importante determinar quais tipos de ativos e quais deles serão avaliados e tratados, pois o esforço necessário em comparação aos resultados e prazos esperados precisa ser equilibrado, a fim de incentivar o uso contínuo desse processo.

Um escopo abrangente pode limitar a qualidade da análise em relação ao prazo a ser cumprido e, portanto, é recomendável que esse processo seja expandido de maneira incremental, conforme os benefícios são entregues e percebidos por todas as partes interessadas (usuário, TI, Negócio).

O escopo deve definir quais ativos e tipos de riscos serão avaliados nesse processo:

#### ◆ Tipos de Ativos

Pessoas; Informações (Documentos e Registros); Softwares / Hardwares; Áreas de Trabalho; Serviços.

#### ◆ Tipos de Riscos

Operacionais; Estratégicos; Processo; Financeiros; Contratuais, Regulamentares e Legislativos.

#### Papéis e Responsabilidades

#### ◆ Alta Direção

Definir o nível aceitável de riscos da empresa (apetite de riscos); Definir, comunicar e patrocinar as políticas do processo (melhor aderência); Analisar e aceitar os riscos residuais; Analisar a qualidade do resultado e desempenho do processo (Indicadores).

#### **♦** Segurança da Informação

Definir a metodologia e o processo de Gestão de Riscos; Analisar e garantir o tratamento dos riscos identificados; Coordenar a execução do processo e garantir o seu conhecimento e cumprimento; Mensurar, analisar e reportar os resultados do processo.

#### ◆ Proprietário do Ativo

Responsável pela integridade, confidencialidade e disponibilidade do ativo; Garantir que os riscos do ativo sejam conhecidos e mitigados continuamente; Comunicar os desvios e riscos do processo.

#### **♦** Colaboradores

Participar da Gestão de Riscos (identificação, análise e tratamento); Sugerir melhorias e correções no processo; Comunicar os desvios e riscos do processo.

#### **Atividades:**

#### Identificação dos Riscos

- ◆ Identifique os ativos dentro do escopo do processo e os proprietários destes ativos.
- ◆ Identifique as ameaças para esses ativos.
- ◆ Identifique as vulnerabilidades que podem ser exploradas por essas ameaças.

♦ Identifique os impactos dos riscos em termos de confidencialidade, integridade e disponibilidade sobre os ativos

Obs.: Uma lista de vulnerabilidades e ameaças é descrita na ISO 27005 e pode ser utilizada pelas empresas para auxiliar na Gestão de Riscos

#### Analisar / Avaliar os Riscos

- ♦ Identifique os controles de segurança existentes.
- ◆ Avalie e classifique o impacto de acordo com a perda da confidencialidade, integridade e disponibilidade dos ativos.
- ◆ Avalie a probabilidade real da ocorrência das falhas para cada ameaça e vulnerabilidade identificada.
- ◆ Calcule o nível de risco associado com base na tabela de classificação, criada para o processo de Gestão de Riscos com o nível de risco aceitável.
- ◆ Determine quais riscos são aceitáveis ou necessitam de tratamento conforme os critérios de aceitação de risco acordados junto à Alta Direção.

#### Determinar o Plano de Tratamento de Riscos **♦** Evitar o risco

As medidas são tomadas para que o risco e a ameaça sejam eliminados. A maioria das medidas dentro dessa estratégia é preventiva e é realizada antes do risco ocorrer. São raros os casos em que reduzimos o risco a 0%, isto envolve medidas drásticas que muitas vezes impedem a organização de realizar os seus processos operacionais e prejudicam os seus resultados de negócio.

Exemplo: Eliminar o acesso à internet. A empresa fica livre dos riscos da rede pública, porém o impacto operacional é inaceitável.

#### **♦** Tornar o risco neutro:

As medidas de segurança são tomadas mesmo que as ameaças não se manifestem, e caso ocorram, têm o seu dano reduzido. A maioria das medidas tomadas por uma organização nessa estratégia é uma combinação das medidas detectivas, preventivas e corretivas.

A decisão nesse caso envolve reduzir a probabilidade da ameaça, assim como os danos e consequências, caso aconteçam por intermédio da rápida detecção e correção.

#### **♦** Aceitar/ Transferir o risco

Nesse caso, a organização identificou que as medidas de segurança têm o custo superior ao possível dano. Mas também pode ser que a gestão decida não fazer nada, mesmo que os custos não sejam maiores do que os possíveis danos. As medidas implantadas são detectivas e corretivas, que apenas identificam e reduzem o dano após o incidente acontecer e também podem envolver a transferência do risco para partes externas (Fornecedores e Seguradoras).

#### Medir a Eficácia do Tratamento

Por meio dos indicadores estabelecidos no processo e de métricas específicas que mensuram a eficácia dos controles implantados, o plano de ação é avaliado, bem como o processo de Gestão de Riscos, a fim de identificar melhorias e correções necessárias e garantir que os riscos sejam avaliados continuamente para manter a segurança adequada enquanto atende às necessidades de negócio.

Exemplo: Processo de mudanças implantado – A eficácia desse controle deve ser medida por meio da conformidade e eficiência desse processo em relação ao seu objetivo de avaliar o impacto e risco das mudanças e controlar todas as alterações realizadas.

#### Aceitar o Risco Residual

Depois que a eficácia do tratamento de risco for medida, o nível de risco residual será identificado e comparado com o nível de risco esperado; caso o risco permaneça em um nível inaceitável, uma nova opção de tratamento de risco deve ser definida até que o risco residual chegue a um nível aceitável.

#### **Indicadores**

Os indicadores devem ser criados, a fim de medir se o processo atinge o seu objetivo esperado e acompanhar os riscos identificados e tratados para garantir a gestão contínua dos riscos.

#### Exemplos de Indicadores:

Volumetria de Riscos Residuais Aceitos:

Acompanhar a volumetria e monitorar a classificação destes riscos, a fim de identificar se o risco deve receber outro tratamento devido ao aumento de sua probabilidade e/ou impacto.

#### ♦ Eficácia da Gestão de Risco:

- ♦ Incidentes de Segurança por Categoria: Analisar se a probabilidade e o impacto do risco são alterados ou se mantêm estáveis.
- ◊ Feedback dos usuários e clientes: Avaliar a satisfação e a opinião das partes interessadas e afetadas, a fim de identificar melhorias e correções aplicáveis ao processo.
- ◊ Não Conformidades (Auditoria Interna / Externa): Eficiência e eficácia do processo em relação aos requisitos (políticas, normas e regulamentos) aplicáveis.

A implementação desse processo e a descrição da tabela de riscos devem ser criadas com base na maturidade da empresa na Gestão de Riscos, portanto, a análise de riscos pode ser melhorada interativamente ao longo do tempo, com base nas melhores práticas de Gestão de Riscos.

É importante iniciar a execução desse processo de maneira simples para conseguir a eficácia esperada e, assim, incentivar a melhoria do processo, a eficiência do processo e a adoção e aderência por toda a empresa.

Bibliografia: Todas as informações descritas neste documento foram baseadas nas melhores práticas e nos requisitos da ISO 27001. ISO 27005 e do ITIL.



#### Sobre o autor

Marcos Sabino Gomes é consultor e construtor de TI. Formado em Redes de Computação, possui as certificações de ITIL® Expert, ISO 20000 Consultant, ISO 27002, Cloud Computing, Green

IT, Auditor Líder de 27001. Experiência com a avaliação de maturidade, riscos, definição de plano de ação e desenho e implantação das melhores práticas e normas de Gerenciamento de Serviços de TI. Envolvido atualmente na implantação do Sistema de Gestão Integrado das normas ISO 9001 e 20000-1 para uma empresa de serviços de TI em São Paulo.

http://br.linkedin.com/in/marcossgomes

## HDI EXPOGOV BRASÍLIA 2013



Especial: Abertura oficial do evento com o Ministro do TCU Augusto Sherman Cavalcanti

Que tal participar de um evento cujo foco sejam os obstáculos enfrentados por profissionais de TI de órgãos públicos e empresas governamentais?

Chega a Brasília o HDI EXPOGOV BRASÍLIA 2013. O evento que vai falar a sua língua!

Assista a palestras sobre SLA X Bodyshop, contratação de serviços de TI baseado em resultado, Unidades de Suporte Técnico (UST), Software as a Service (SaaS) e muito mais.

Garanta sua vaga! www.hdibrasil.com.br/expogov

28 de novembro - Centro de Convenções Brasil 21





#### Descubra como deve ser feito o processo para elaborar uma RFP adequada

Por Natalia Gela

O primeiro passo foi dado, a empresa decidiu terceirizar o serviço de suporte de TI e chegou o momento de contratar o prestador. Mas e agora? O que fazer? Como relacionar os serviços de que preciso? Como escolher o fornecedor mais adequado às minhas necessidades?

Simples! Pela Request for Proposal (RFP). O documento nada mais é que uma solicitação, um convite às empresas prestadoras de serviços para participarem de uma espécie de "processo seletivo" com outras empresas, a fim de oferecer a melhor solução. De acordo com André Rodrigues, service portfolio manager na TIVIT, a RFP é um instrumento que as empresas utilizam para convidar um grupo de fornecedores a participar de uma concorrência para a prestação de serviços ou fornecimentos de produtos, de forma a viabilizar um processo de seleção imparcial, garantindo o alinhamento aos requerimentos da empresa contratante.

"Preparar um documento de RFP com o maior número de informações possíveis é um fator-chave para a seleção do fornecedor mais aderente às necessidades da empresa", explica Rodrigues. De acordo com Fábio da Fonseca Pessoa, head of information tecnology na Asics do Brasil, elaborar esse material é um exercício de autoanálise da contratante e, para muitas empresas, é um momento de descoberta de alguns processos, já que é a hora em que a contratante tem a oportunidade de desmistificar e detalhar do que realmente precisa. "Nessa fase de elaboração, é imprescindível se conhecer adequadamente, pois serão inseridos parâmetros e referências que os participantes se utilizarão para estudar e apresentar suas propostas. Uma boa RFP afeta positivamente a forma com que uma empresa contrata, traz mais processo, métricas e controles sob o serviço contratado a ser adquirido, portanto mais qualidade e geralmente um custo otimizado. Do lado do fornecedor, gera mais precisão naquilo que está sendo ofertado ao cliente, transparência e foco na necessidade", avalia Pessoa.

#### **Importância**

Elaborar uma RFP adequadamente é de grande importância, pois, caso contrário, pode dar margem para obter um serviço que não corresponda àquilo que a empresa necessita. O gerente de conteúdo local da Petrobras, Leonardo Bottino, explica que, ao contratar o serviço, devemos levar em consideração as referências do prestador de serviços, ou seja, visitar empresas para as quais o fornecedor já tenha trabalhado. Também é preciso especificar detalhadamente como o serviço deve ser prestado e negociar as condições de pagamento. "Fui responsável, na Petrobras, por implementar um modelo que representou uma quebra de paradigma na contratação de serviços de atendimento e suporte a clientes, fruto de

uma profunda reflexão sobre esta atividade. Apesar de simples na sua essência, o modelo de contratação baseado em indicadores de desempenho foi tão completo que levou alguns tomadores de serviços a rever seus métodos de contratar este tipo de serviço, e fez com que os prestadores de serviços se preparassem para atuar na efetiva gestão do desempenho de suas equipes, sem o "conforto" proporcionado pelos contratos do tipo "body shop". Portanto, a adoção, na Petrobras, do modelo de contratação baseado em indicadores de desempenho, tornou a gestão dos serviços mais objetiva e transparente, viabilizou o pleno atendimento das necessidades da organização e proporcionou economia considerável de recursos. Ainda, para manter o sucesso proporcionado pelo modelo de contratação baseado em indicadores de desempenho, o mesmo tem sido analisado criticamente antes da elaboração de cada RFP, de forma a garantir a sua adequação às práticas atuais, às tendências tecnológicas e à legislação em vigor. Por exemplo, itens como teletrabalho, mobilidade, BYOD ("Bring Your Own Device") e autoatendimento (ou autoserviço) estão sempre presentes nas simulações e nos processos de análise crítica do modelo", exemplifica Bottino.

Acrescentando, Rodrigues avalia ser imprescindível destacar o objetivo da RFP, o escopo de serviço e os níveis de serviço (SLA). Para ele, se esse documento não tiver o nível de detalhes adequado, pode gerar uma série de problemas, como dúvidas e questionamentos por parte dos participantes, além de impacto no preço das propostas e dificuldade de equalização e avaliação das propostas técnicas. "E a falta de entendimento da RFP gera, ainda, problemas após contratação, durante a fase de execução do contrato, que acaba desgastando o relacionamento entre cliente e fornecedor, podendo ocasionar perdas financeiras para ambos os lados", afirma Rodrigues.

Dando um exemplo claro do que pode significar uma RFP mal elaborada, Bottino fala para imaginarmos a situação de ter comprado um terreno e querer construir neste uma casa para morar. "Então você resolve contratar o serviço de construção e de decoração da casa. Se você delegar essa atividade e não estabelecer as condições básicas em que a sua casa deverá ser



construída e decorada, corre os seguintes riscos: gastar mais dinheiro do que pretende, ter menos quartos e menos banheiros do que precisa, a sua varanda não ter espaço suficiente para você colocar os seus vasos de plantas, as paredes serem amarelas (e você odeia amarelo!), o piso da cozinha ser escuro e/ou escorregadio, a escada de acesso ao segundo andar ser do tipo 'caracol' (quando alguém da família sofre de labirintite), a casa do cachorro ficar ao lado da piscina... Portanto, se você não investir tempo suficiente para especificar, com o detalhamento apropriado, as condições que você pretende para a realização do serviço, certamente terá dores de cabeça – no exemplo citado, terá de conviver com as condições da casa por um bom tempo."

#### **Etapas**

Agora que já entendemos um pouco sobre a importância de uma RFP, vamos ver quais são os principais passos deste processo.

Para Rodrigues, da TIVIT, essa ação pode ser dividida em 5 fases, sendo elas a de preparação, a de apresentação, a de envio, a de avaliação e a de contratação. Na primeira, é preciso definir a finalidade do documento de forma clara e objetiva, o escopo e níveis de serviço, os critérios de avaliação, o modelo comercial, o cronograma e plano de comunicação. "O objetivo deve estar claro, tanto internamente quanto para os fornecedores, pois guiará a solução dos proponentes e será a base para a avaliação das propostas. A definição do escopo e de níveis

de servico deve ser feita de forma muito clara e aderente às reais necessidades da empresa para evitar que as propostas dos fornecedores estejam desalinhadas comercialmente por preverem níveis de serviço que, muitas vezes, não são necessários ou que serviços críticos tenham indicadores e metas muito flexíveis. Para a definição do escopo e de níveis de serviço, é importante a participação de diferentes grupos da empresa, entre eles, o próprio departamento de TI, gestores das áreas de negócio da empresa, além da área de Suprimentos e o departamento Jurídico ", complementa Rodrigues. Ele conta que os processos de avaliação devem estar claros, tanto internamente quanto aos fornecedores para que as soluções a serem ofertadas estejam aderentes ao que realmente interessa à contratante. "O modelo comercial define como será feito o pagamento pelos serviços. A contratante deve apresentar a tabela de preços, indicando como pretende pagar pelos serviços de TI, seja por usuário, por solicitação, por projeto ou um mix de opções de forma que a empresa contratante possa comparar os preços apresentados pelos fornecedores. É importante que o modelo comercial possibilite o aumento ou redução do escopo de serviços, sem a necessidade de se fazer um aditivo ao contrato ou mesmo solicitar propostas adicionais", explica Rodrigues.

Ainda, deve ser definido o cronograma, com data de envio da RFP, data do recebimento de perguntas, data para envio das respostas, data para recebimento das propostas, data para finalização do processo de RFP e para apresentar os resultados.

Já Bottino divide o processo em 4 etapas: "(1) planejamento (envolvendo a identificação da necessidade do serviço, o enquadramento da contratação na estratégia de sourcing da empresa, a avaliação do mercado e elaboração de uma lista de potenciais fornecedores, os cenários, a estimativa de custos e a organização das atividades); (2) definição dos requisitos administrativos (envolvendo a pré-qualificação, as regras e os prazos para perguntas e respostas, a organização das visitas técnicas, a definição dos critérios de julgamento das propostas, esclarecimento de como as informações devem ser apresentadas pelos fornecedores e a identificação dos certificados/ comprovações e demais documentos que serão exigidos das empresas licitantes); (3) definição dos requisitos técnicos dos serviços sendo contratados (envolvendo o catálogo de serviços, a forma de prestação dos serviços, os indicadores e respectivas metas, o prazo de vigência pretendido, os prazos para implantação, os recursos a serem disponibilizados, os papéis e responsabilidades de ambas as partes, a remuneração das atividades, os compromissos relacionados à confidencialidade e demais condições para prestação dos serviços); e (4) processo de avaliação das propostas (envolvendo a classificação das propostas, análise das informações encaminhadas pelos fornecedores, negociação, aprovação e declaração do vencedor)".

Cada empresa tem o seu método particular de elaboração do documento, mas, como percebido por Marcelo Baiochi, gerente de vendas de Workplace da IBM Brasil, o mercado costuma seguir esta sequência: "1) Escolha dos possíveis fornecedores; 2) Envio de carta convite; 3) Reunião com todas as empresas para explicar resumidamente o processo e o projeto; 4) Envio da RFP para todos os participantes; 5) Tempo para envio das perguntas e respostas (que são enviadas de forma consolidada para todas as empresas); 6) Recebimento da proposta técnica e comercial; 7) Análise da proposta e definição da Short List (lista com as empresas mais bem avaliadas) e eliminação das demais; 8) Visita do contratante na contratada e reuniões para apresentação mais detalhada de cada solução; 9) Definição de peso técnico para cada concorrente; 10) Negociação final de



preços levando em consideração o equilíbrio entre preço e qualidade técnica; 11) Divulgação do vencedor", enumera Baiochi. Ele conta que o conjunto dessas etapas ajuda a contratante a ter a melhor escolha do prestador, e os concorrentes conseguem ter uma melhor visão do ambiente da contratada para montar a solução mais adequada.

Além disso, Fabio Pessoa, da Asiscs, acredita que cada etapa do processo de elaboração da RFP é importante porque garante o entendimento do produto e/ou serviço que a contratada deseja adquirir e sob quais condições o deseja, já que, quanto mais preciso e claro for o processo, maior a chance de êxito na contratação.

Entendidas as etapas do processo de elaboração da RFP, passemos agora para os itens que são essenciais haver no documento.

Para Rodrigues, primeiramente, é preciso ter um descritivo institucional para apresentar o negócio da contratante. Após, objetivo da RFP; minuta do contrato (a fim de que o fornecedor avalie as cláusulas do contrato antes de aceitar a participação); cronograma da RFP (se for muito extenso, pode gerar desinteresse por parte dos participantes e se for muito curto, impactar na qualidade das propostas); plano de comunicação; critérios de avaliação; escopo e níveis de serviço (como parte do escopo, devem ser apresentadas as localidades, os horários de funcionamento e o histórico de atendimentos. O fornecedor precisa se planejar para ter um técnico ou uma equipe ao atendimento das solicitações nos locais e horários especificados. A informação de volume de serviço ajudará o fornecedor a dimensionar a equipe necessária ao atendimento dos níveis de serviço); modelo de governança; transição (especificar como deve ser realizada a transição. A contratante espera uma transição brusca que deve acontecer em um curto espaço de tempo ou uma transição mais longa, visando minimizar os impactos no ambiente?); e tabela de preços.

Bottino acrescenta alguns itens, como: tratamento das questões de SMS, Segurança da Informação e segurança física (acesso às instalações); requisitos para a infraestrutura (incluindo telecomunicações e recursos – e critérios – para gravação das ligações) a ser disponibilizada, e as responsabilidades associadas; detalhamento dos indicadores (descrição, forma de apuração, metas, tratamento de exceções, etc.); certificações que serão exigidas (e prazos para sua comprovação).

#### Regime trabalhista

Eis aqui uma questão que pode gerar ou evitar muitas dores de cabeça, dependendo do modo como será abordada na RFP. "A partir do disposto no Código de Responsabilidade Civil, que estabelece a corresponsabilidade da empresa tomadora do serviço em situações em que se configurem problemas de ordem trabalhista, recomendo fortemente que se estabeleçam na RFP as condições mínimas aceitáveis à prestação dos serviços. E, para que não tenhamos de transcrever a CLT, sugiro estabelecer uma sistemática (incluindo uma periodicidade) para vistoria das condições de prestação dos serviços por parte da empresa contratante (ou por terceiros a serviço desta última). Essas vistorias podem garantir que a empresa contratante está preocupada em preservar condições ideais de trabalho para a equipe da contratada. A cada irregularidade (física ou documental) encontrada, a Fiscalização do contrato poderia exigir da empresa contratada a apresentação de um plano de ação para tratamento da situação — neste caso, a RFP poderá mencionar a aplicação de multas caso a contratada não cumpra os prazos de correção estabelecidos pela Fiscalização", avalia Bottino.

Ainda existe a questão de diversas empresas não trabalharem com o regime CLT, ou atuam com o "CLT Flex", de acordo com Rodrigues, que seria um regime que consiste no pagamento de parte do salário como benefício ao funcionário. Fabio Pessoa conta que muitas empresas têm tido sérios problemas com contratação de serviços terceirizados que não atendem à legislação trabalhista vigente e acabam sendo corresponsabilizadas por isso.

#### Indicadores de Performance

Como definir uma taxa-base? Quais são os índices recomendados? Não existe uma fórmula mágica que se adapte a todo e qualquer tipo de empresa/ negócio. Isso porque cada organização tem suas necessidades, capacidades, recursos, etc., e, consequentemente, deve ter seus medidores diferentes também. "Aconselho que as empresas procurem as informações nas pesquisas de mercado do HDI e, com elas, cada empresa poderá ver o que o mercado está praticando e se elas devem se posicionar acima, na média ou abaixo do mercado em cada um dos indicadores. O maior cuidado que as empresas devem ter é com a junção de indicadores em que um indicador prejudique o outro. Exemplo: Se a empresa quer contratar um First Call Resolution (FCR) alto, não deve criar um SLA muito baixo para Tempo Médio de Atendimento (TMA) ou até mesmo nem deve pedir o TMA no contrato. A junção de um TMA muito baixo com um FCR alto pode não entregar o serviço que a contratante espera. Alguns prestadores defendem que o TMA não deveria ser um indicador de SLA e sim, apenas um dado de referência", explica Baiochi.

Outra opção para definir os indicadores de performance e seus índices pode ser por meio de uma faixa de operação estabelecida, como indica Bottino, "Costumo trabalhar com o conceito de LA (Limite Admissível) e MD (Meta Desafiadora). que definem o início e o final desta faixa de operação. Assim sendo, quando um indicador não atinge o LA estabelecido, aplico um índice deflator sobre o valor do serviço apurado para o período. Em contrapartida, quando um indicador supera a MD, aplico um índice multiplicador sobre o valor do serviço. Importante mencionar que nem todos os indicadores têm MDs associadas – recomendo que a empresa contratante defina MDs apenas para indicadores cujo efeito seja significativo às atividades relacionadas ao seu core business ou para aquelas que tragam melhoria na produtividade dos seus colaboradores. Por exemplo: se o índice de FCR (First Call Resolution) apurado no período for maior do que 80%, o valor do serviço apurado para o período será multiplicado por 1,01 (justificativa: quanto maior o FCR apurado, menor é o downtime dos usuários, e, portanto, menor será o impacto dos problemas de TI sobre as atividades dos usuários e maior será a sua produtividade)", sugere Bottino.

Ainda, Pessoa fala que é possível consultar um estudo do Gartner que distribui as métricas (abandono, SLA, FCR) em três tamanhos diferentes de empresas (IT Key Metrics Data 2012: Key Infrastructure Measures: IT Service Desk Analysis: Current Year – Published: 15 December 2011).

"Analisemos um exemplo:

#### Taxa de abandono

Empresas com número de contato < 36.000/ano - 6.1%.

Empresas com número de contato entre 36.000-150.000/ano – 8%. Empresas com número de contato >

150.000/ano – 5.6%.

O estudo aponta que, da amostragem de empresas consultadas, existem taxas que variam de 2-16%. A média ficou em 6,6%, com forte concentração entre 3.5 -11%", analisa Pessoa.

#### Segurança da informação

Ao terceirizar os serviços, as organizações se preocupam com a questão da

segurança da informação e como garantir esta. Segundo Baiochi, é de extrema importância que este item conste na RFP, detalhando como será a segurança física, se a equipe deve ficar em área de acesso controlado, se o atendimento pode ser compartilhado, entre outros. "A falta dessas seguranças pode causar um vazamento de informações confidenciais que pode gerar prejuízo para ambas as partes. Há muitas soluções no mercado que endereçam essas questões", diz Baiochi.

Dessa forma, um termo de compromisso deve ser incluído na RFP para ser assinado pela equipe do prestador de serviço. Ele estabelece que os colaboradores envolvidos devem obedecer as regras e a política de segurança da informação da empresa contratante. "O acesso de cada colaborador aos sistemas da empresa estaria condicionado à apresentação destes Termos devidamente assinados. Também recomendo explicitar a responsabilidade do prestador de serviços quanto à divulgação de informações sobre os serviços prestados e regulando o respeito à propriedade intelectual, com o detalhamento apropriado (sistema de consequências). Quanto à segurança física (com ênfase ao acesso às instalações), sugiro prever na RFP a instalação de câmeras e recursos de monitoramento remoto de imagens. bem como definir as regras para controle do acesso (prevendo o acesso por parte do pessoal da limpeza, de manutenção e até estabelecer regras e horários para visitas de terceiros que sejam de interesse do prestador dos serviços), associando situacões de não atendimento a estas exigências à aplicação daqueles fatores deflatores sobre o valor apurado para a remuneração dos serviços no mês em que forem constatadas irregularidades", sugere Bottino.

Mas fato é que a forma como uma RFP é elaborada pode ser determinante para a correta solicitação dos serviços desejados, de maneira que, tanto a empresa contratante como o fornecedor, tenham suas necessidades atendidas de comum acordo, não deixando margem para percalços.

\* Disponível no site do HDI Brasil para seus membros, há um modelo de RFP desenvolvido pelos integrantes do Strategic Advisory Board (SAB) e pelo Field Advisory Board (FAB).



## A IMPORTÂNCIA DO GERENCIAMENTO DE CONFIGURAÇÕES

Por Ricardo Mansur

gerenciamento de configurações é uma competência que impacta todas as fases do ciclo de vida dos processos e serviços da Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC). Ele é a pedra fundamental da estrutura da efetividade dos processos. Isso significa que um planejamento errático compromete todos os projetos e coloca em sério perigo as iniciativas já realizadas. A primeira grande superação para a adoção das melhores práticas do ITIL® é ter a sabedoria de escolher o Service Asset and Configuration Management (SACM) como a principal ferramenta de gestão, pois ele impacta todos os outros processos.

Um SACM efetivo garante a eficácia da execução de todos os processos restantes. Ele é a combinação das competências de Asset Management (AM) e Configuration Management (CM). Esses dois gerenciamentos trabalham em uma plataforma comum e por isso são tratados como processos discretos. O AM administra a logística dos ativos dos serviços: por exemplo, mudança de dono, movimentações físicas, ativações, desativações, etc. O CM trabalha

intimamente com o projeto de arquitetura dos serviços. Ele desenha o relacionamento entre os Configuration Items (CIs). Os quatro elementos básicos e essenciais são:

- 1. Solução dos incidentes.
- 2. Rastreamento das liberações das mudanças.
- 3. Identificação da causa raiz dos problemas.
- 4. Construção do catálogo técnico de serviços.

É fácil perceber e entender que todos os processos seguintes da operação dos serviços dependem do sucesso da competência "Configuration Management". É lógico e faz todo o sentido que ela seja trabalhada em primeiro plano com efetividade (eficiência e eficácia do escopo e dos esforços). O CM é a pedra fundamental de sustentação do desenvolvimento estável do ambiente de administração dos serviços de valor agregado da TIC.

#### **GERENCIAMENTO DE CONFIGURAÇÕES**



O Configuration Management Plan (CMP) é um item do plano de todos os aspectos dos serviços do Service Management Plan (SMP). O planejamento das necessidades antes da efetivação do serviço exige uma efetiva e prévia administração dos processos de gerenciamento de configurações. O Configuration Manager exerce obviamente o papel de responsável pela competência do Configuration Management. Ele é o maestro da orquestra do desenvolvimento do plano de gestão. Os seis elementos fundamentais de um CMP são: (I) escopo; (II) biblioteca; (III) nomenclatura; (IV) referência; (V) controle das mudanças; e (VI) auditoria.

1. Escopo – Não tem sentido começar um planejamento sem ter conhecimento do escopo. É fundamental conhecer, entender e comunicar os limites do plano. No caso do CMP, as organizações têm centenas de serviços e o objetivo é trabalhar com alguns poucos. Em outras palavras, a documentação dos serviços que fazem parte do plano e os que não fazem é uma atividade básica e vital. A documentação escrita evita vários conflitos, pois é comum a situação "eu entendi que estava implícito".

2.Biblioteca - O gerente de configurações deve trabalhar as informações dos serviços do escopo com a engenharia, com os donos dos serviços, com os gerentes e com todos os envolvidos e impactados. Os dados compilados e verificados são reconstruídos na estrutura do Configuration Management DataBase (CMDB). Para assegurar a validade e destacar os donos legítimos dos dados originais, é preciso criar a seção de referências que explicita a fonte original das informações. Ela evita conflitos e permite que o gerente de configurações aponte de forma clara e direita a origem. As perguntas são respondidas de maneira objetiva com esse procedimento. Manter o histórico ajuda muito, por isto os dados recebidos por e-mails utilizados no plano precisam ser preservados e anexados.

3. Nomenclatura – Os ativos e componentes do serviço têm de ter identificação única. Um servidor pode ser identificado como sposrv001 ou apenas 001. A efetividade da identificação do CI com nome sposrv001 é muito grande, pois não é preciso adivinhar a localização e qual servidor é mais novo ou antigo. Faz sentido trabalhar em numeração crescente

e assumir que a tecnologia mais recente foi incluída por último e com numeração maior. Eu recomendo fortemente trabalhar no mínimo com local físico, tipo e numeração. A numeração sempre é crescente, mesmo que seja um caso de substituição. Nos meus trabalhos bem--sucedidos, eu escolhi nomear os CIs na estrutura de: <localização>, <tipo do CI - Servidor, roteador, etc.>, <sequência numérica>. Dessa forma, um roteador na cidade de São Paulo será nomeado como sportr00001. A central de serviço pode facilmente tomar as suas próprias decisões em função dos nomes dos CIs envolvidos. É possível acionar a equipe do local específico e tratar o incidente via time de suporte local. O tempo de indisponibilidade é na sua essência minimizado com esse estratagema, pois o time local está diretamente envolvido. A escalação funcional do incidente vai acontecer conforme a necessidade por especialização. Em alguns casos específicos, é interessante codificar na identificação dos CIs o nome da equipe proprietária. É evidente que esse estratagema exige um nível de maturidade e estabilidade muito elevado, pois uma mudança organizacional pode demandar renomeação dos CIs.



- 4. Referência Os fundamentos básicos do CMDB devem ser planejados com antecedência, cautela e coerência de longo prazo. A linha de base é a referência de comparação em relação às mudanças futuras. Algumas organizações de tecnologia escolhem o estratagema de congelar o modelo e permitir as mudanças estruturais em momentos específicos e bem definidos. É interessante aproveitar o instante de menor demanda ou de planejamento do orçamento para analisar as necessidades e revisitar a baseline.
- 5. Controle das mudanças A administração de configurações está umbilicalmente conectada com os processos de gerenciamento das mudanças. Na prática, a ausência de uma autorização válida de mudança impede toda e qualquer alteração no CI. Em outras palavras, é o gerenciamento de mudanças que controla as mudanças nos CIs no CMDB. O CMP precisa, portanto, detalhar como os processos da competência de gestão das mudanças trabalham com os processos da competência de gerenciamento de configurações. O outro lado da moeda também precisa ser endereçado. É necessário definir em qual ponto as atividades das mudanças vão chamar os processos da competência de gerenciamento de configurações.
- 6. Auditoria A exatidão dos dados dos CIs é fundamental. Para garantir a acuracidade dinâmica, é preciso verificar e auditar frequentemente. O processo de

verificação deve ser regularmente feito pelo gerente de configurações e, sempre que possível, utilizando ferramentas automáticas. Elas maximizam a efetividade da verificação das informações dos CIs. Por exemplo, se todos os CIs são formados por 13 campos, a ferramenta pode monitorar dinamicamente o CMDB e enviar um relatório de alarme com os CIs que não estão completamente preenchidos. Ela também informa sobre as inconsistências que afetam o ciclo de vida dos componentes. Por exemplo, se o CI0001 está formatado no estado de pai do CI0002, e o CI0002 não está formatado no estado de filho do CI0001, um relatório de alarme de diferença será automaticamente gerado e enviado para o gerente de configurações. É claro que as auditorias podem ser realizadas com outros objetivos e focos pelos membros do time e por pessoas com papéis e responsabilidades diferentes do gerente de configurações. No processo de auditoria, é escolhida uma amostra aleatória do total de CIs. Ela é verificada em relação ao padrão. Por exemplo, o sposrv0001 está conectado em um roteador. A primeira atitude do auditor nesse caso é conferir se esse CI é um servidor e se está localizado no datacenter de São Paulo. Também devem ser verificados os atributos do servidor, ou seja, se ele é um Windows Server 2007 com 8 GB de RAM, 1 TB de disco, etc. Todos os atributos gravados no banco de dados devem fazer parte do processo de auditoria. O relatório final deve ser elaborado com base nas

verificações. O gerente de configurações precisa trabalhar com a non-compliance (NC) de maior ou menor intensidade em função do grau de diferença em relação ao padrão. O trabalho da auditoria envolve uma ampla variedade de aspectos. É preciso declarar no CMP a frequência da auditoria, quem é o responsável pela sua realização, qual grau de non-compliance define um nível crítico de não aderência e quais ações devem ser realizadas pelo gerente de configurações se a auditoria apontar por NC nível principal.

#### Conclusão

É crítico, para o sucesso dos serviços, serem considerados todos os aspectos dos processos da competência Configuration Management. A visualização do progresso e sucesso pode ser feita por intermédio de uma interface gráfica intuitiva que revela e comunica o nível de endereçamento dos requisitos, tanto dos Key Performance Indicators (KPIs) como dos usuários.



#### Sobre o autor

Ricardo Mansur - Autor do livro: "Governança dos Novos Serviços de TI na Copa". CPO escritório de projetos para a Copa. Especialista em Governança de TI. Pioneiro do conceito iTaaS no Brasil. Foi um dos primeiros

engenheiros atuantes em tecnologia no Brasil a mostrar na prática o retorno de investimento em Tecnologia da Informação e Comunicações.



## Gestão de Serviços para todos





Acesso Remoto



Gestão de Contratos



Gestão de SLA



**CMDB** 

Gerencie com eficácia seus serviços, ofereça muito mais praticidade de interação com o cliente e estruture seu time completamente.

### **CADASTRE-SE E COMECE A USAR AGORA**

deskmanager.com.br







## A EFICÁCIA DO GESTOR

### ESTÁ NO COMPORTAMENTO DO GRUPO

Por Roberto Cohen

vite pensar na compra de livros sobre liderança. Você se frustrará. Há tanta, mas tanta literatura a respeito do tema que tomar uma decisão racional se torna difícil. Líder servidor (James Hunter), líder ditador (Jack Welch, conhecido como a Bomba de Nêutron), gerente-minuto e outros métodos pululam nas prateleiras de administração mais do que fãs em dia de jogo, implorando autógrafos aos jogadores da seleção.

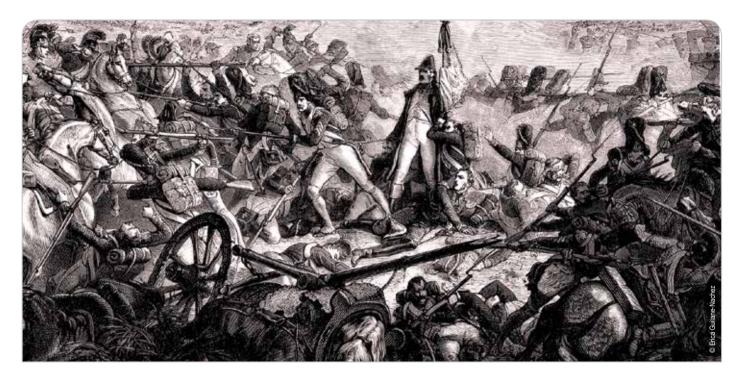
Um dos equívocos existentes no mercado corporativo é a presunção de que todo gestor deve ser um líder. Não precisa. Sua principal responsabilidade é gerir os recursos de seu departamento e ajudá-lo a alcançar os resultados pretendidos. Já um líder é aquele que consegue conduzir as pessoas com facilidade, seja gerente ou não. Aliás, importante ressaltar, pode conduzir para o bem ou para o mal.

#### GESTOR FACILITA O DESENVOLVIMENTO DO GRUPO

Mais do que mandar, exigir ou cobrar, ele precisa aprimorar o comportamento do grupo. O chefe-padrão "Revolução Industrial" usava "chicotes e cenouras"

para obter resultados de funcionários que realizavam tarefas repetitivas e enfadonhas. No suporte, área que envolve tarefas cognitivas, como diagnóstico e investigação de problemas, tal estilo "não pega". Por isso, impõe-se um jeito diferente de ser (recomendo os livros do autor Daniel Pink – "Motivação 3.0" e "Drive" – como literatura adicional).

Mas quero dar enfoque na teoria construída por um inglês chamado Bion. Conhecimento indispensável a todo gestor que almeja liderança ou, ao menos, fazer as coisas acontecerem no seu setor. Oferece



um viés psicológico e, mais do que isso, uma percepção do inconsciente do grupo.

#### PRESSUPOSTOS BÁSICOS

Bion enunciou a presença de três pressupostos alternados em um grupo de trabalho. Qualquer grupo existe para fazer algo. Porém, fica paralisado quando precisa tomar certas ações. Por vários motivos, entre eles, o medo da frustração. "E se falharmos? Na dúvida, a gente nem tenta." É a Síndrome de Peter Pan se revelando no grupo: evita crescer, não deseja decidir, esquiva-se de ser responsável. Se o supervisor decide tudo por ele, maravilha; não se arrisca, por isso, não se frustra.

Dependência – O primeiro dos pressupostos básicos. O grupo, de maneira inconsciente, espera que alguém providencie proteção, segurança e alimentação material e espiritual. Ninguém faz nada, todo mundo espera que aquele sujeito informe o que fazer. Atenção: líder nem sempre é o chefe, mas pode ser um membro do grupo que assume uma posição desejada por este.

É quando o time de futebol está quase caindo para a segunda divisão. Contrata-se um treinador jeito linha dura, disciplinador e ditador de ordens. Ninguém discute. É seguir e se salvar. Mas depois de escapar da degola, ele não serve mais, pois agora o time quer desenvolvimento, anseia por diálogo e o "linha dura" é enjeitado e, muitas vezes, sabotado. Talvez,

nesse novo momento, um treinador estilo paizão, amigável e fortalecedor da "família" seja mais interessante.

Luta e fuga – O grupo enfrenta uma dificuldade psicológica e cria um inimigo externo a quem atribui todos os males e desgraças. Torce por um líder que o defenda ou lute frente ao adversário. Hitler foi um exemplo: combateu a opressão produzida pelo Tratado de Versailles que havia sido imposta ao povo alemão, além da pesada multa, proibições de ter marinha mercante, tanques, etc. Feriu o orgulho germânico. Como citado antes, um líder - tal qual Hitler - pode agir para o bem ou para o mal. Assim, se vai ocorrer uma fusão de empresas ou departamentos, os funcionários escolhem - de maneira inconsciente - alguém que brigará contra essa ideia.

Acasalamento — Esperanças messiânicas são depositadas numa pessoa ou ideia que salvará o time e fará desaparecer as dificuldades. "Se tivéssemos um curso de ITIL...". "Se usássemos um software certificado para registro de incidentes...". Porém, enquanto isso não chega (e nunca chegará, pois Messias é o salvador que nunca vem), o grupo se acomoda e não toma uma iniciativa sequer.

#### **GRANDE SACADA**

Não cabe ao gestor bancar o Moisés, mas propiciar um ambiente no qual o grupo consiga discutir seus problemas, apontar seus medos e temores e descobrir por que não consegue realizar o esperado.

O foco deve mudar da visão de melhoria pessoal, em que o gestor se empanturra de literatura sobre liderança e gestão, para convergir sua atenção ao grupo.

É aprender mais sobre as teorias de grupos e promover o debate; esclarecer as agendas ocultas (interesses pessoais); melhorar a tão propalada geradora de confusões, a comunicação; desmistificar os estereótipos assumidos por membros do grupo; discutir, em grupo, as motivações de tantos atrasos de horário e assim por diante. Em grupo, quebrar os padrões de comportamento e forçar a espontaneidade dos indivíduos.

E convenhamos, não será num MBA sobre TI que aprenderá sobre isso. ■



#### Sobre o autor

Roberto Cohen é especialista em suporte técnico. Líder do projeto Quaizer e do Fireman. Diretor do 4HD, instituição para desenvolvimento gerencial em Help Desk e Service Desk. Autor dos livros

"Implantação de Help Desk e Service Desk" e do "Gestão de Help Desk e Service Desk". Pós-graduado em Psicologia nas Organizações e também em Dinâmica dos Grupos. Palestrante de eventos internacionais, colunista e bloguista sobre o tema. Visite www.4hd.com.br/blog



arece algo novo, mas o tema que iremos abordar neste artigo já é do conhecimento de todos que trabalham na área de Tecnologia da Informação. Ao longo dos anos, empresas de diversos segmentos investem em estrutura, datacenters, servidores, mas se esquecem da capacitação de sua equipe da Central de Serviços.

Geralmente, é o nível de atendimento que dá todo o suporte de backoffice investido na TI, mas sempre deixa a desejar no momento em que é acionado, fazendo com que todo investimento em estrutura seja posto em dúvida pelas suas

áreas clientes. O que fazer? Prepará-lo e capacitá-lo, como todo e qualquer nível da equipe. Não pensemos que eles são apenas os meninos do nível 1.

Seja a metodologia utilizada, a exemplo da ITIL, Processos da área de TI, Atendimento ao Usuário e conhecimento técnico, a sua Central de Serviço deve ser capacitada em todos estes pontos, sem exceção, com o intuito de prestar o melhor atendimento que, para o usuário, é muito simples: ter o que solicitou resolvido de fato, no menor intervalo de tempo possível. Nem mais, nem menos. É importante que seja clara a percepção de quem é o cliente e de quem é o prestador de serviço, sem inversões de papéis.

Alguns gestores insistem no erro de não preparar essa equipe, fazendo com que o nivelamento técnico não ocorra. Basicamente, ao montar um grupo ou contratar um novo colaborador para o Centro de Suporte, os gestores repetem sempre o mesmo erro: inserem os recém-contratados na rotina diária de atendimento imediatamente, supondo que, com o tempo, eles cheguem a um nível de excelência no atendimento sem treinamentos e sem a qualificação mínima necessária. É óbvio que isso não ocorre, gerando desgaste

e problemas para a área de TI junto às demais áreas da empresa.

É incrível o quanto a informação sobre a qualificação do seu Centro de Suporte é disseminada pela empresa. Assim como todo e qualquer cliente, nossos usuários não querem ter a sensação de estar perdendo tempo ao ser atendidos pela Central de Suporte. Aquela sensação de ser atendido por uma pessoa que está ali simplesmente para cumprir um SLA, com dúvidas, sem segurança e que, ao final, não entregará o que foi solicitado. Quando isso acontece, os clientes internos não fazem questão de guardar segredos ou poupar críticas. Sempre surgem os comentários sobre a insatisfação no atendimento e, o pior, quando isto se generaliza dentro da organização, as áreas de negócios minimizam os investimentos na TI.

Quanto menos capacitado o seu Centro de Suporte for, mais cara fica a sua operação. À medida que um chamado registrado não consegue ser atendido no primeiro nível, o custo da sua operação aumenta, variando, segundo pesquisas, de um patamar de US\$ 6,00 para um de US\$ 100,00.

O aumento do tempo no atendimento, o tempo de interrupção de serviço e, por consequência, a insatisfação dos usuários gerarão perda de faturamento por parte da organização. Essas mesmas pesquisas indicam que 86% da imagem da TI de uma empresa é representada por sua equipe de serviços. Já parou para pensar quantos dos seus usuários acessam o seu Datacenter? Pouquíssimos, afinal é uma área extremamente restrita para a grande maioria, seguindo a Política de Segurança da Informação da empresa. Agora responda: quantos deles são atendidos pela equipe de suporte?

Cabe aos profissionais de gestão de serviços mostrarem sua importância dentro da empresa, buscarem seu espaço e seguirem alguns passos dentro das suas equipes, passos estes sobre os quais falaremos a seguir:

O Primeiro passo a fim de preparar uma equipe de alto nível ao seu Centro de Suporte é montar seu Plano de Capacitação para ela e criar os perfis técnicos e comportamentais necessários a fim de atender ao seu tipo de negócio e o usuário que sua empresa possui. Perfis traçados, a próxima etapa será contratar pessoas com os requisitos mínimos a fim de exercerem a função e atenderem ao perfil traçado para as



mesmas, fazendo um planejamento para treinar em todos os aspectos as pessoas selecionadas, pois elas deverão conhecer o seu processo, as metodologias, a forma de atender e ter o conhecimento técnico para tal. É muito importante nesse momento a realização de Benchmarking para verificar o que o mercado está fazendo e como o mesmo está direcionando.

O Segundo passo no seu Plano de Capacitação é mapear todos os processos da sua operação e preparar um material de fácil acessibilidade a todos os colaboradores. Além disso, buscar no mercado metodologias e boas práticas a ser adotadas na operação e treinamentos sobre as mesmas, capacitando toda a equipe, sem exceção, para estes treinamentos.

O Terceiro passo se refere à parte técnica. Não adiantam processos e boas práticas se o colaborador recém-contratado, ao tentar resolver um problema, não sabe o que fazer tecnicamente. Temos de aliar todos os pontos, dando o peso certo a cada um deles, mas obviamente que, por mais que o nosso cliente queira um atendimento cortês e tempestivo, ele espera um atendimento assertivo. Basicamente, que o técnico vá lá e resolva de fato o problema. Só há uma forma de executar tais tarefas conforme o cliente interno espera: conhecimento técnico.

O Quarto passo faz alusão à disseminação qualitativa da informação. É importante investir na Gestão de Conhecimento, disponibilizando uma base de dados, com padrão e qualidade, feita por profissionais especializados nessas documentações, a qual todos tenham acesso; manter o conhecimento dinâmico e atualizado, fazendo com que todo e qualquer item que esteja no catálogo de serviços atendido pelo Centro de Suporte seja documentado por meio de uma rotina diária e por revisões constantes do conteúdo.

O Quinto passo, e um dos mais importantes, destaco também que, após todo o trabalho de mapear processos, treinar e investir no colaborador, nada adiantará se não buscarmos valorizar os talentos e reter os mesmos na nossa empresa, pois em todo o processo citado existe a necessidade de investimento de tempo e dinheiro, e nem sempre há estes dois fatores disponíveis nas empresas, o que faz com que a periodicidade desta capacitação não ocorra a todo tempo. Então, nada melhor do que motivar, criar um ambiente de qualidade para a equipe, valorizar e recompensar cada colaborador, fazendo com que ele se sinta parte do processo e não queira de forma alguma deixar esse desafio.

O Sexto passo é colocar na capacitação do seu time a importância da sua atividade realizada para que a empresa atinja o seu objetivo. Muitas vezes, a empresa não é apenas uma prestadora de serviços de TI. Ela é de um ramo de atividade em que a TI não é a atividade fim e o time tem de ter a convicção de que ele simplesmente não entrega um equipamento ou um software a um setor ou departamento e, sim, condições de que os mesmos realizem o seu trabalho, e faça com que a sua empresa



consiga faturar cada vez mais, atingindo o seu objetivo final que está no seu planejamento estratégico. E isso deve estar claro a todos os colaboradores da sua equipe, sem distinção. Se ele se vir apenas como "fechador de chamados", a sua missão dentro da empresa será apenas de executar a ação e nunca perceber a consequência para a companhia de não a realizar, ou, simplesmente, de não a realizar bem.

O Sétimo passo é colocar os Indicadores de forma clara para cada colaborador, de maneira que eles saibam onde são medidos e quais resultados dentro de suas atividades diárias eles têm de entregar à companhia, de forma clara e objetiva. Como dizem os administradores, ninguém gerencia aquilo que não é medido. Os KPIs de um departamento são os direcionadores para o caminho que a equipe deve e quer seguir. Não devem direcionar apenas os gestores, mas toda a equipe, para que ela se sinta importante na entrega dos números, seja da sua equipe de atendimento, que é a Central de Serviços, seja de toda a equipe de TI. O mais importante é que cada componente do time se sinta parte do número alcançado pela companhia, uma vez que todos os processos, na sua grande maioria, estão automatizados. A equipe é a responsável por manter os serviços no ar, contribuir para a entrega dos resultados corporativos e, sobretudo, se sentir parte do processo e entender o mesmo.

Um ponto vital para ter um Centro de Suporte de sucesso, que se torna referência para toda e qualquer empresa, independente do seu porte ou ramo de atividade, é unir o conhecimento e capacitação da sua equipe a três fatores vitais: primeiramente, ter uma equipe totalmente capacitada; segundo, que tenha condições de atender à demanda diária com qualidade, ou seja, quantidade de pessoas suficientes que suportem o número de trabalho; e o mais importante de todos, que essa equipe tenha conhecimento do que faz e queira fazer acontecer.

Toda a teoria passada só será posta em prática se o time de fato tiver valores e quiser que as coisas aconteçam, encarando o que foi passado como missão. Dessa forma, a equipe buscará trazer sempre os resultados, e os conhecimentos trarão os resultados esperados.

Ressalto que este Plano de Capacitação e todos os passos citados devem ser contínuos, pois os mercados, as empresas, as tecnologias e as metodologias aplicadas são cada vez mais dinâmicos. O bom profissional, que está capacitado hoje, pode estar defasado daqui a meses, o que fará com que os gestores montem contínuos planos de PDCA para este processo na sua organização.

A má qualidade dos serviços prestados é algo perceptível, que "mancha" a imagem da sua TI. Capacite, treine, invista e faça um time forte no seu Centro de Suporte que atenda com qualidade e resolva o problema do seu usuário. Isso fará com que a credibilidade e o investimento feito pela empresa na área de Tecnologia da Informação gerem satisfação e reconhecimento de todos.



#### Sobre o autor

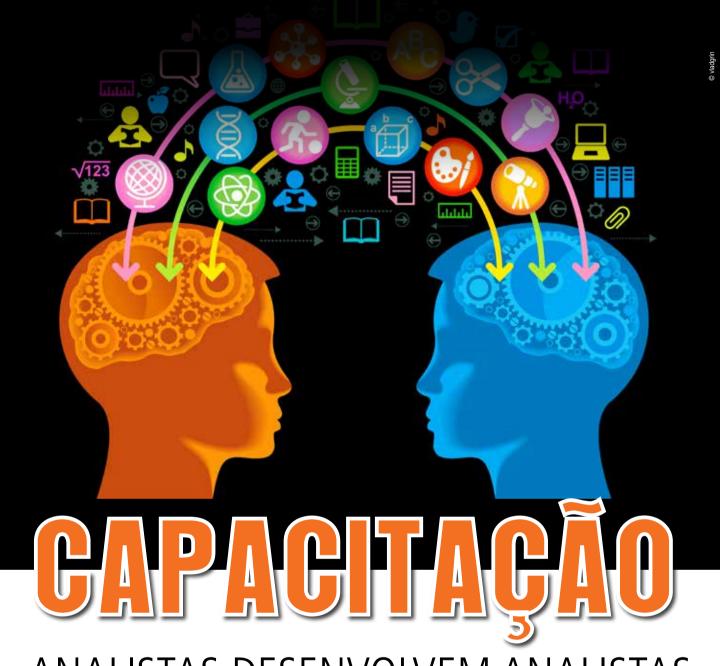
Janilton Luz é coordenador corporativo da Equipe de Suporte ao Usuário Níveis 1 e 2 de Infraestrutura, Sistemas e Dispositivos Móveis do

Grupo M. Dias Branco.

Graduado em Informática pela Faculdade Ruy Barbosa de Salvador, possui especializações em Redes e Gestão da Informação pela Universidade Salvador (UNIFACS), Gerenciamento de Projetos Globais e Virtuais (Faculdades Jorge Amado/IBM) e MBA em Gerência de Projetos na Fundação Getúlio Vargas.

## Em breve o qualitor MOBILE vai liberar você do escritório.





## ANALISTAS DESENVOLVEM ANALISTAS

#### Por Adilson Robes

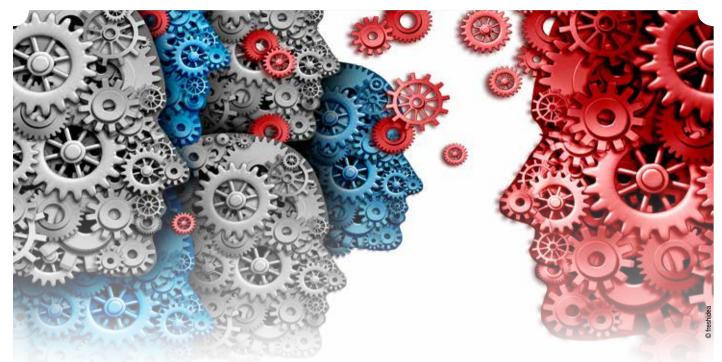
diferença crucial entre as equipes esportivas e as corporativas é a capacitação. Enquanto os esportistas treinam 90% do seu tempo para estarem dentro do nível desejado de suas habilidades e competências, no ambiente corporativo, falta tempo e capacitação. Dificilmente encontramos uma empresa com cargas horárias de treinamento e capacitação compatíveis com as necessidades da função e do ambiente. Sempre encontramos

as mais diversas desculpas para tal, até delegamos isso para nossos profissionais.

Sempre tive o posicionamento de que nossa carreira é um bem muito precioso para que deleguemos a terceiros, logo, entendo que, se queremos algo melhor em nossa carreira e vida, precisamos buscar sempre nos capacitarmos. É isso que fará com que nos tornemos profissionais diferenciados, com competências atualizadas e, obviamente, prontas para o mercado. Contudo, as empresas devem manter o

conhecimento gerado internamente e muitas vezes, para isso, o treinamento intraprofissional deve ser valorizado, além de ser uma das poucas formas de desenvolver suas equipes de maneira assertiva, afinal o *Just in time* é a chave deste modelo.

Dentro da teoria do ciclo virtuoso de ensino, devemos saber nos utilizar dos ensinamentos de Confúcio: "Ouço e esqueço. Vejo e me lembro. Faço e entendo". Nessa linha, importante que nossos profissionais mais experientes ou com melhor desem-



penho ratifiquem suas competências, desenvolvendo outros profissionais. Isso certamente lhe trará uma maior maturidade e dará ao mesmo o implícito feedback do reconhecimento do seu trabalho.

É óbvio que não estou dizendo aqui que esse modelo substitui qualquer forma de capacitação. Está muito longe disso, afinal, treinamentos externos ajudam a mudança de visão, benchmarking e muitas outras oportunidades de troca e ganhos de conhecimento, mas o treinamento interno, mais focado em conteúdos técnico-operacionais do dia a dia, evita a grande perda de conhecimento tão rotineira nas organizações.

Há, hoje, uma dificuldade muito grande das empresas em demonstrar o ROI dos investimentos em capacitação, ora por conta do risco do investimento em profissionais que se vão muito rapidamente do ambiente, ora pelos custos elevados da manutenção dos mesmos nas operações.

Inteligente é fazer com que o conhecimento viva aquecido por profissionais-chave e preparados para assumirem posições mais estratégicas.

Algumas vantagens nesse modelo de capacitação:

- 1. Aumento da satisfação do profissional que assume essa tarefa;
- 2. Melhora a visão do profissional que está recebendo o treinamento quanto às oportunidades de exposição na empresa;
- 3. Mais envolvimento do analista com o negócio do cliente;

- 4. Melhora na postura do profissional perante os colegas;
- 5. Aumento de vínculo com a liderança;
- 6. Desenvolvimento das competências de gestão da qualidade;
- 7. Desenvolvimento de competências comportamentais.

Vejam que são grandes as oportunidades quando temos a visão de desenvolver nossos profissionais e equipes. Desenvolvimento interno, novas oportunidades, melhor capacitação, motivação, manutenção de talentos, são frutos obtidos quando analistas desenvolvem analistas.

Importante compreender também que nem só de pão vive o homem. Os desafios também se apresentam, pois é necessário que o líder tome cuidados com algumas situações, a saber:

- 1. Deixar claro ao profissional as oportunidades e a importância dessa atividade.
- 2. Apoiar o profissional na interação junto aos colegas, afinal poderá ser alvo de críticas.
- 3. Reconhecer de forma clara e explícita seu trabalho.
- 4. Apoiar no desenvolvimento do conhecimento junto ao cliente e seu negócio.

Enfim, no ambiente de suporte e atendimento ao cliente, devemos sempre trabalhar em busca do desenvolvimento de nosso capital humano, tarefa que não é simples e muito esquecida pela maioria das empresas e líderes. Contudo, fazê-lo de qualquer maneira também não é uma solução, logo, acredito que podemos trabalhar de forma muito satisfatória a teoria do ciclo virtuoso de ensino, em que há muito o que fazer com as competências internas. Sabemos bem que o conhecimento explícito é muito menor do que o implícito por conta de tudo que vivemos em nossos ambientes corporativos, mas devemos lembrar-nos de que vivemos na era da colaboração e que todos curtem e compartilham aquilo em que acreditam, e informação como diferencial pode ser a grande oportunidade de fazer de seu ambiente um lugar mais integrado.



#### Sobre o autor

Profissional com mais de 15 anos de atuação na área de gerenciamento de serviços. Formado em Direito, com especialização em Gestão de Pessoas.

É mestrando em Direção de Recursos Humanos pela UCES-Argentina. Coaching e palestrante na área comportamental e motivacional na área de Atendimento ao Cliente e Gestão de Pessoas. Fundador da Carreira & Vida – Escola de Formação Profissional. www.carreiraevida.com.br; blog: http://adilsonrobes.blogspot.com.br/.



objetivo do Service Desk?
A maioria dos Service Desks concordaria que seu objetivo é aprimorar a produtividade dos usuários de suporte. Ao mesmo tempo, a maioria dos Service Desks concordaria que não existe um modo de mensurar o valor que cria, ou de avaliar o impacto que tem na produtividade do usuário final. À medida que os Service Desks expandem os canais que usam para dar suporte ao usuário, avaliar o valor que o Service Desk cria se torna mais complexo.

#### AS PROPOSIÇÕES DE VALOR DO SERVICE DESK:

- 1. Resposta efetiva ao pedido de ajuda do usuário.
- 2. Autoatendimento: permitindo usuários de encontrar respostas em menos tempo do que se fossem abrir um chamado.
- 3. Identificar melhorias na funcionalidade, nos serviços e nos processos baseados na experiência do usuário.

Todas essas proposições de valor têm implicações para aprimorar o sucesso e a produtividade do usuário.

Resposta Efetiva — Esta é a tradicional atividade do Service Desk. Usuários fazem perguntas e levantam questões, e o analista de suporte trabalha para descobrir as soluções. Isso tem um benefício mínimo para a organização porque é relação one-to-one (um usuário recebendo a resposta de um analista de suporte). Isso é trabalhoso e ineficiente; a maioria das questões dos usuários possui soluções já conhecidas que não foram disponibilizadas a eles.

**Autoatendimento** – Alavancando o que o Service Desk aprendeu – ao tornar

#### **CONEXÃO INTERNACIONAL**



as soluções disponíveis aos usuários — rapidamente, permite que eles encontrem respostas e soluções mais depressa do que se fossem localizar o telefone do Service Desk, fazer a ligação e abrir um incidente. Embora o autoatendimento não seja apropriado para todos os ambientes ou a todos os tipos de questões, a evidência é que, se feito corretamente, os usuários usariam um modelo de autoatendimento para problemas de 5 até 10 vezes mais do que se ligassem para o Service Desk.

O poder que ganhamos ao fornecer aos usuários fácil acesso ao que sabemos dentro do Service Desk move-nos de uma relação trabalhosa "de um para um" para uma relação "de um para vários (one-to-many)". O conhecimento que um analista de suporte cria pode ser acessado por centenas, se não por milhares, de usuários. Para muitos tipos de problemas, esse é o mais produtivo para ambos, usuário e Service Desk. Usuários obtêm respostas de forma mais rápida sem o incômodo e a sobrecarga de fazer o chamado e abrir um incidente.

E, ainda, estamos contribuindo para o sucesso e à produtividade do usuário em todo um conjunto de questões às quais ele não nos procurou.

Identificando melhorias – Em funcionalidade, serviços e processos baseados na experiência do usuário são a maior contribuição que um Service Desk pode fazer. É também a mais difícil de realizar. Se o Service Desk pode capturar sua experiência coletiva no suporte aos usuários, então os padrões de reuso desse conhecimento podem identificar quais questões estão tendo o maior impacto negativo sobre os usuários.

Surpreendentemente, a regra 80/20 parece sempre se aplicar: 20% dos problemas representam 80% do impacto para os usuários. Identificar esses padrões no uso do conhecimento nos permite focalizar nossa análise de causa raiz e ações corretivas em algumas questões que, se removidas do ambiente, terão um alto impacto.

Novas competências, novas perspectivas – O trunfo do Service Desk é o conhecimento, na forma de respostas às perguntas e soluções para os problemas do usuário. A capacidade do Service Desk de capturar essas perguntas/ problemas e a sua solução em uma base de conhecimento é pré-requisito para proposições de valor listadas nos itens 2 e 3.

Para a maioria dos Service Desks, captura e manutenção do conhecimento no processo de solução de chamados é uma nova competência. A metodologia KCS (Knowledge-Centered Support) provou ser uma maneira muito eficiente de criar e manter conhecimento como um subproduto de interações com os usuários.

À medida que as empresas mudam em direção a uma cultura de alavancar o conhecimento coletivo, para o benefício do usuário, novas maneiras de pensar sobre o seu impacto estão surgindo, incluindo:

• Mapas de valor – modela a criação e

- o fluxo de valor para funções específicas na organização e identifica pontos--chave de mensuração, oportunidades para criar fluxos mais eficientes e, possivelmente, desconectados.
- Mapa de experiência cliente/ usuário observa usuários executarem funções específicas ou tarefas de trabalho e anota as exceções que surgirem (pontos de incertezas quanto ao que fazer depois, confusão ou frustração).
- Minutos do usuário impactado o cálculo do tempo que o usuário gastou lidando com exceções (coisas que perturbam a sua produtividade) e criação de uma linha de base para medir a melhoria. O cálculo do aumento da produtividade do usuário ao longo do tempo representa o verdadeiro valor que o Service Desk cria.

#### **CONCLUSÃO**

Existem tanto a oportunidade e a necessidade de substituir a mentalidade tradicional baseada em transação do Service Desk com um modelo mais sofisticado: um que mude o foco de uma perspectiva interna para uma externa. O valor que o Service Desk cria não pode ser medido dentro do Service Desk. Não é sobre nossa produtividade no processo do suporte; é sobre nosso impacto na produtividade do usuário final.

No lugar de medir o quão bem lidamos com incidentes (nossa produtividade), precisamos aprender a medir de que forma o que fazemos no Service Desk melhora a produtividade do usuário final.

É por isso que afirmamos: o incidente está se tornando irrelevante! ■



#### Sobre o autor

Greg Oxton é o diretor-executivo do Consórcio para Serviço e Inovação e o beneficiário do prêmio Ron Muns Lifetime Achievement 2013. O Consórcio é uma aliança sem fins lucrativos de

organizações de suporte ao cliente de alta tecnologia trabalhando em formas de melhorar a interação com o cliente. O Consórcio é responsável pela criação e manutenção da metodologia KCS. Para mais informações sobre o Consórcio, visite: www.serviceinnvoation.org.



Baseado em história real enviada por Jonas Galindo.











**André Farias** 

www.vidadesuporte.com.br - tirinhas\_suporte@hotmail.com

# SERVICE MANAGEMENT PLATAFORM

RECONHECIDA PELO FORRESTER RESEARCH COMO UMA "LÍDER EMERGENTE" E INCLUÍDA NO QUADRANTE MAGICO DO GARTNER 2012 COMO UMA DAS TRÊS MELHORES SOLUÇÕES EM ITSM DO MUNDO, A PLATAFORMA DE GERENCIAMENTO DE SERVIÇOS CHERWELL É FLEXÍVEL, MODERNA E COM RECURSOS ILIMITADOS.

CERTIFICADA COM O SELO PINKVERIFY EM 11 PROCESSOS ITIL, É UMA SOLUÇÃO COMPLETA, COM FUNCIONALIDADES E CARACTERÍSTICAS ÚNICAS, O QUE A TORNAM UMA REVOLUÇÃO NA GESTÃO E CONTROLE DE PROCESSOS PARA SEU NEGÓCIO.



Knowledge Transition for your Company

## PBTI + BOMGAR + BMC

#### A PARCERIA QUE TRANSFORMA SEU SERVICE DESK

Com larga experiência no mercado Nacional e América Latina, a PBTI tem por missão encontrar as melhores maneiras de utilização e alinhamento de TI na sua empresa. Nós vamos além da comercialização de software e serviços com soluções que permitem aperfeiçoar a utilização dos recursos tecnológicos, além de oferecer uma ampla gama de serviços para consultoria, implantação e suporte técnico, que irão assegurar o retorno de investimento realizado pelos clientes.

A solução BOMGAR permite suportar todos os seus sistemas através da WEB. Remotamente controla desktops, servidores e dispositivos móveis, independentemente da plataforma (Windows, Mac, Linux, Ipad, Android, Blackberry e outros). Sua Abordagem baseada em um *appliance* com software de suporte remoto mantém seus dados seguros e auditáveis em qualquer lugar e a qualquer hora.





Como líder mundial em Gestão de Serviço de TI (ITSM), a BMC é a pioneira em soluções efetivas que conectam e automatizam os Processos de ITIL, tais como: Incidentes, Problemas, Mudanças, Ativos, Níveis de Serviço, Configuração e Catálogo/Requisição de Serviço. De um simples controle de help desk até o alinhamento de serviços e negócios, nenhum outro fornecedor tem a amplitude e a profundidade de opções para atender suas necessidades atuais e futuras.

#### Parceiros PBTI





BOMGAR

Brasília: SEPN 513 - Bloco D - N $^\circ$  38 - Sala 320 - Edifício Imperador | Fone: (61) 3348-9977 São Paulo: Av. Paulista, 807 - Conj. 1521 - 15 $^\circ$  andar - Bela Vista | Fone: (11) 3238-9300 Rio de Janeiro: Rua da Assembléia n $^\circ$  10 sala 2920 Centro | Fone: (21) 3219-9500



Parceiria e segurança nos seus negócios